



TESIS DOCTORAL

**DETERMINANTES DEL
RENDIMIENTO ORGANIZATIVO
EN LA INDUSTRIA
ALIMENTARIA ESPAÑOLA**

**UN ESTUDIO EMPÍRICO DESDE
EL ENFOQUE RBV**

Adolfo Campos Vázquez

DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS Y
COMERCIALIZACIÓN. FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS

2015



AUTORIZACIÓN DEL DIRECTOR DE LA TESIS

Dr. Vicente López López, Profesor Titular del Departamento de Organización de Empresas y Comercialización (área Organización de Empresas) de la Universidad de Santiago de Compostela, como Director de la Tesis Doctoral titulada “*Determinantes del rendimiento organizativo en la industria alimentaria española. Un estudio empírico desde el enfoque RBV*”, presentada por D. Adolfo Campos Vázquez, alumno del Programa de Doctorado en Economía y Administración de Empresas,

Autoriza la presentación de la Tesis indicada, considerando que reúne los requisitos exigidos en el artículo 34 del reglamento de Estudios de Doctorado, y que como Director de la misma no incurre en las causas de abstención establecidas en la Ley 30/1992.

En Lugo, a 21 de septiembre de 2015.

Dr. Vicente López López



Determinantes del rendimiento organizativo en la industria alimentaria española.

Un estudio empírico desde el enfoque RBV

RESUMEN

El análisis de los factores que determinan la consecución de rendimientos superiores a largo plazo en las organizaciones constituye un tema central de estudio en el ámbito de la dirección estratégica. El desarrollo significativo de estudios de naturaleza heterogénea que han tratado de dar respuestas a este debate no se ha visto reflejado en el análisis de la industria alimentaria, que a pesar de su importancia estratégica en el conjunto de la economía no ha sido especialmente prolífera a la hora de ser sometida a contrastes empíricos. Tomando como marco teórico el enfoque basado en recursos (RBV), este trabajo analiza empíricamente el efecto del tamaño sobre la base de recursos estratégicos de la empresa, así como la relevancia de estos recursos (tecnología, innovación, capital humano, capital relacional, recursos de marketing, gestión de la calidad e internacionalización de la empresa) como factores explicativos del rendimiento presente y futuro en la industria alimentaria. Para la realización del contraste empírico se ha utilizado una muestra de 186 empresas del sector alimentario español extraída de la ESEE y se ha modelizado un sistema de ecuaciones estructurales mediante la técnica *Partial Least Squares* (PLS-SEM). Los resultados obtenidos muestran que las empresas de mayor dimensión disponen de una dotación superior de recursos estratégicos, así como la influencia significativa del capital humano, el acceso a mercados internacionales, el comportamiento innovador y los recursos de marketing en la explicación del rendimiento de las empresas del sector alimentario, evidenciando además todos estos factores salvo los recursos de marketing un efecto sostenido en la competitividad de las empresas alimentarias, aunque con efectos menos pronunciados en el período futuro.

PALABRAS CLAVE

Industria alimentaria, tamaño, recursos estratégicos, ventaja competitiva, rendimiento organizativo

Determinantes do rendemento organizativo na industria alimentaria española.

Un estudo empírico desde o enfoque RBV

RESUMO

A análise dos factores que determinan a consecución de rendementos superiores a longo prazo nas organizacións constitúe un tema central de estudo no ámbito da dirección estratéxica. O desenvolvemento significativo de estudos de natureza heteroxénea que procuran dar respostas a este debate non se viu reflectido na análise da industria alimentaria, que a pesar da súa importancia estratéxica no conxunto da economía non foi especialmente prolífera á hora de ser sometida a contrastes empíricos. Tomando como marco teórico o enfoque baseado en recursos (RBV), este traballo analiza empiricamente o efecto do tamaño sobre a base de recursos estratéxicos da empresa, así como a relevancia destes recursos (tecnoloxía, innovación, capital humano, capital relacional, recursos de marketing, xestión da calidade e internacionalización da empresa) como factores explicativos do rendemento presente e futuro na industria alimentaria. Para a realización do contraste empírico utilizouse unha mostra de 186 empresas do sector alimentario español extraída da ESEE e modelouse un sistema de ecuacións estruturais mediante a técnica *Partial Least Squares* (PLS-SEM). Os resultados obtidos mostran que as empresas de maior dimensión dispoñen dunha dotación superior de recursos estratéxicos, así como a influencia significativa do capital humano, o acceso a mercados internacionais, o comportamento innovador e os recursos de marketing na explicación do rendemento das empresas do sector alimentario, evidenciando ademais todos estes factores agás os recursos de marketing un efecto sostido na competitividade das empresas alimentarias, aínda que con efectos menos pronunciados no período futuro.

PALABRAS CHAVE

Industria alimentaria, tamaño, recursos estratéxicos, vantaxe competitiva, rendemento organizativo

Determinants of firm performance in the Spanish food industry.
An empirical research from the Resource-Based View

ABSTRACT

The analysis of the factors that determine why organizations achieve superior long-term performance is a central topic of study in strategic management. The significant development of studies of heterogeneous nature which have tried to respond to this question has not been reflected in the analysis of the food industry, which despite its strategic importance in the overall economy has not been particularly prolific when it comes to being subjected to empirical tests. Taking the resource-based view of the firm (RBV) as the theoretical approach, this research empirically analyses the effect of firm size on a group of firm strategic resources, as well as the relevance of these resources (technology, innovation, human capital, relational capital, marketing resources, quality management systems and internationalization) as explanatory factors of present and future performance in the food industry. In order to carry out the empirical test a sample of 186 Spanish food companies extracted from the ESEE was used. A structural equations model was tested using the *Partial Least Squares* (PLS-SEM) technique. The results indicate that the bigger firms have a higher set of strategic resources, as well as the significant influence of human capital, access to international markets, innovative behavior and marketing resources in explaining the performance of companies in the food sector, and all these factors except for marketing resources evidencing a sustained effect on the competitiveness of the food firms, though with less pronounced effects in the future.

KEYWORDS

Food industry, firm size, strategic resources, competitive advantage, organizational performance



ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN	1
2	EL ENFOQUE BASADO EN RECURSOS	7
2.1	INTRODUCCIÓN.....	7
2.2	CONTRIBUCIONES AL DESARROLLO DEL ENFOQUE BASADO EN RECURSOS	11
2.3	LA VENTAJA COMPETITIVA EN EL ENFOQUE BASADO EN RECURSOS	16
2.3.1	RECURSOS Y CAPACIDADES	18
2.3.2	TIPOLOGÍA DE LOS RECURSOS.....	21
2.3.3	LA VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE	26
2.3.4	EL CARÁCTER ESTRATÉGICO DE LOS RECURSOS.....	30
2.4	LA CREACIÓN DE LOS RECURSOS.....	42
2.5	EL ROL DE LOS DIRECTIVOS EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS	45
2.6	SÍNTESIS DEL CAPÍTULO	50
3	LA INDUSTRIA ALIMENTARIA.....	55
3.1	CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS ESENCIALES.....	55
3.2	MAGNITUDES DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA EUROPEA	62
3.3	LA INDUSTRIA ALIMENTARIA EN ESPAÑA.....	72
3.3.1	DATOS SIGNIFICATIVOS	72
3.3.2	SUBSECTORES DE ACTIVIDAD	84
3.3.3	EL PODER NEGOCIADOR DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL	88

3.3.4	LOS CAMBIOS EN EL CONSUMO ALIMENTARIO	95
3.4	LA COMPETITIVIDAD COMO RETO PARA LA INDUSTRIA ALIMENTARIA ESPAÑOLA	98
3.5	EVIDENCIAS EMPÍRICAS SOBRE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA	102
3.6	SÍNTESIS DEL CAPÍTULO	114
4	RECURSOS ESTRATÉGICOS EN LA INDUSTRIA ALIMENTARIA.....	121
4.1	INTRODUCCIÓN	121
4.2	LA INFLUENCIA DEL TAMAÑO EMPRESARIAL	122
4.3	RECURSOS TECNOLÓGICOS.....	135
4.4	INNOVACIÓN	143
4.5	CAPITAL HUMANO.....	154
4.6	CAPITAL RELACIONAL	161
4.7	RECURSOS DE MARKETING.....	166
4.8	GESTIÓN DE LA CALIDAD	174
4.9	INTERNACIONALIZACIÓN.....	181
4.10	SÍNTESIS DEL CAPÍTULO	189
5	ESTUDIO EMPÍRICO	205
5.1	INTRODUCCIÓN	205
5.2	METODOLOGÍA	206
5.2.1	BASE DE DATOS: LA ENCUESTA SOBRE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES	206

5.2.2	MEDICIÓN DE LAS VARIABLES DEL MODELO	211
5.2.3	TÉCNICA DE ANÁLISIS.....	225
5.3	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	229
5.3.1	ANÁLISIS DE LA VARIANZA Y CORRELACIONES BIVARIADAS	229
5.3.2	ANÁLISIS DE ECUACIONES ESTRUCTURALES (PLS-SEM)	235
5.3.3	DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	240
6	REFLEXIONES FINALES	257
6.1	CONCLUSIONES DEL ESTUDIO	257
6.2	IMPLICACIONES PARA LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS	262
6.3	LIMITACIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS	264
7	BIBLIOGRAFÍA	267



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación y valoración de los recursos de la empresa.	23
Tabla 2. Facturación, empleo, valor añadido y empresas por subsectores (2011).	64
Tabla 3. Datos agregados según tamaño de empresa (2011).	65
Tabla 4. Comparativa de estructura industrial por estrato de asalariados (2009).	66
Tabla 5. Participación autonómica en la industria de alimentación (2013).	73
Tabla 6. Empresas por estrato de asalariados (2013).	75
Tabla 7. Número de ocupados en la industria (miles).	77
Tabla 8. Producción y valor añadido bruto de la industria de alimentación (millones de euros).	78
Tabla 9. Comercio exterior de la industria alimentaria (millones de euros).	80
Tabla 10. Inversiones directas de capital extranjero (millones de euros).	81
Tabla 11. Gastos en I+D sobre ventas (%).	83
Tabla 12. Producción de la industria alimentaria por subsectores (millones de euros).	85
Tabla 13. Empleo por subsectores de actividad.	86
Tabla 14. Número de empresas alimentarias por subsectores de actividad.	87
Tabla 15. Evolución de las cuotas de mercado de los principales grupos de distribución..	89
Tabla 16. Cuotas de mercado en alimentación en hogares según formatos comerciales....	91
Tabla 17. Participación en valor de marcas de distribuidor por formatos.	93
Tabla 18. Datos de consumo alimentario en España.	98
Tabla 19. Evidencias empíricas sobre la relación entre recursos y rendimiento organizativo en la industria alimentaria.	112
Tabla 20. Clasificación de las empresas en función de su tamaño en la UE.	123
Tabla 21. Evidencias empíricas sobre la relación directa entre tamaño y rendimiento organizativo en la industria alimentaria.	126
Tabla 22. Investigaciones que muestran influencia positiva de los recursos tecnológicos sobre el rendimiento.	143
Tabla 23. Investigaciones que muestran influencia positiva de la innovación sobre el rendimiento.	153

Tabla 24. Investigaciones que muestran influencia positiva del capital humano sobre el rendimiento.	160
Tabla 25. Investigaciones que muestran influencia positiva del capital relacional sobre el rendimiento.	166
Tabla 26. Investigaciones que muestran influencia positiva de los recursos de marketing sobre el rendimiento.....	174
Tabla 27. Investigaciones que muestran influencia positiva de la gestión de la calidad sobre el rendimiento.	181
Tabla 28. Investigaciones que muestran influencia positiva de la internacionalización sobre el rendimiento.	189
Tabla 29. Investigaciones que muestran influencia positiva de los recursos estratégicos analizados sobre el rendimiento organizativo.....	202
Tabla 30. Resumen de la evolución de la muestra de la ESEE (2007-2012).	209
Tabla 31. Medición de las variables latentes del modelo.....	212
Tabla 32. Indicadores para la medición de la innovación de proceso y producto.....	221
Tabla 33. Análisis de la varianza del rendimiento en función del tamaño.....	230
Tabla 34. Matriz de correlaciones bivariadas.....	234
Tabla 35. Resumen de las hipótesis de investigación.....	235
Tabla 36. Resultados del modelo de medida.....	236
Tabla 37. Resultados del modelo estructural.....	238

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Clasificación de los recursos.....	25
Figura 2. Lógica de los recursos a las rentas.....	28
Figura 3. Valoración del potencial de beneficios de recursos y capacidades.	33
Figura 4. Características que determinan el potencial estratégico de los recursos.	36
Figura 5. Marco conceptual VRIO.	36
Figura 6. Las piedras angulares de la ventaja competitiva.....	39
Figura 7. Relación de causalidad entre recursos estratégicos, ventajas competitivas sostenibles y rendimiento organizativo.	53
Figura 8. La cadena alimentaria.	55
Figura 9. Productividad del trabajo según tamaño de empresa alimentaria (2009).	67
Figura 10. Productividad en la industria manufacturera europea (2011).	68
Figura 11. Cuota de mercado tres principales distribuidores en 2011 (%).	70
Figura 12. Cuota de mercado de marcas de distribuidor en gran consumo en 2013 (%).	71
Figura 13. Índice de producción industrial (base 2005).	79
Figura 14. Concentración de ventas productos de alimentación (2010).	90
Figura 15. Cuota de mercado de marcas de distribuidor en gran consumo en España (%).	92
Figura 16. Representación gráfica del modelo conceptual.	205
Figura 17. Resultado del modelo causal.....	241

1 INTRODUCCIÓN

¿Por qué ciertas empresas obtienen persistentemente rendimientos superiores a otras? En otros términos, ¿qué determina el rendimiento superior a largo plazo en las organizaciones? La respuesta a esta cuestión se sitúa en el centro de la investigación en el ámbito de la dirección estratégica (Barney y Arian, 2001; Barney y Clark, 2007; Crook *et al.* 2008). La teoría económica neoclásica predice que el rendimiento extraordinario de las empresas tiende a desaparecer en el largo plazo en cuanto se alcanza una situación de equilibrio, aunque en la práctica algunas organizaciones consiguen elevados rendimientos durante largos períodos de tiempo (Wiggins y Ruefli, 2002), sin que este efecto pueda ser explicado por las teorías económicas tradicionales.

Con el propósito de contribuir a la explicación de esta cuestión, el objetivo principal de este estudio lo constituye el análisis de los factores que determinan el rendimiento organizativo en la industria alimentaria española, tomando como marco teórico el *enfoque basado en recursos* (Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993; Barney y Clark, 2007), adaptación de la expresión anglosajona *Resource-Based View (RBV)*.

La elección de la temática de análisis en este trabajo no es, de ninguna manera, casual. En primer lugar, la decisión de realizar el presente estudio sobre la industria alimentaria española se fundamenta en el conocimiento personal de este entorno, derivado de la experiencia adquirida durante más de quince años ocupando puestos directivos en diversas empresas del sector, lo que proporciona capacidades y aptitudes específicas relacionadas con la industria objeto de estudio.

En segundo lugar, es relevante la importancia estratégica del sector alimentario dentro del conjunto de la industria manufacturera, configurándose como el mayor sector de la industria europea en términos de facturación, valor añadido y empleo (FooddrinkEurope, 2014a). A nivel nacional, según datos del Instituto Nacional de Estadística correspondientes al año 2013, la industria alimentaria española, con un 18,4% de la producción industrial y un 21,3% del empleo, constituye el primer sector industrial de

España, ocupando por ventas la quinta posición en la Unión Europea (FIAB, 2014). Las 28.762 empresas de alimentación y bebidas españolas, que suponen un 15,8% del total de la industria manufacturera, representan el 8,4% del PIB nacional y consumen el 70% de la producción agraria (FIAB, 2014), datos que reflejan la tradicional importancia del sector en el conjunto de la economía española apuntada por diversos autores (Albisu y Gracia, 2002, 2008).

En tercer lugar, con respecto al marco teórico seleccionado, cabe indicar que la teoría o enfoque basado en recursos (Acedo *et al.*, 2006) constituye la perspectiva teórica dominante en la actualidad en el ámbito de la dirección estratégica de la empresa para la explicación de los rendimientos superiores sostenidos en las organizaciones (Newbert, 2007; Crook *et al.*, 2008; Costa *et al.*, 2013).

El enfoque basado en recursos asume la existencia de heterogeneidad en las empresas en cuanto a los recursos que controlan, así como la inmovilidad de esos recursos entre empresas, lo que permite que esa heterogeneidad sea duradera en el tiempo (Barney, 1991), especificando que el rendimiento de las organizaciones difiere a causa de su diferente dotación de recursos (Lockett *et al.*, 2009); será la posesión y control de determinados recursos con potencial estratégico lo que permita a la empresa alcanzar una ventaja competitiva sostenible, dando lugar a la consecución de un rendimiento superior a largo plazo para la organización (Barney y Arikan, 2001). De este modo, el enfoque RBV constituye una explicación sobre los rendimientos superiores sostenidos basada en la eficiencia (Barney y Clark, 2007) que muestra cómo surge el beneficio en la organización como consecuencia del logro de la ventaja competitiva (Makadok, 2011).

Por tanto, el nivel de análisis estratégico se sitúa en esta perspectiva en los recursos internos de las organizaciones como fuentes generadoras de ventajas competitivas sostenibles y rendimientos superiores a largo plazo (Kraaijenbrink *et al.*, 2010; Leiblein, 2011; Schmidt y Keil, 2013).

A pesar de la importancia estratégica que muestra el sector alimentario en la industria manufacturera y en el conjunto de la economía, son diversos los autores que señalan la escasez de investigaciones empíricas en el ámbito de la dirección estratégica de la empresa alimentaria, como Ng y Siebert (2009), Carraresi *et al.* (2012), Gómez *et al.* (2013),

Triguero *et al.*, (2013) y Hirsch *et al.* (2014). Concretamente, muy pocos trabajos realizados sobre la industria alimentaria proveen evidencia empírica de la relación entre recursos, ventaja competitiva sostenible y rendimiento organizativo según el marco teórico del enfoque basado en recursos (Mugera, 2012), por lo que se hace necesaria más investigación empírica para ampliar el conocimiento de los factores que impulsan el rendimiento sostenido de las empresas del sector, contribuyendo de este modo a reducir la brecha existente entre la utilidad teórica y práctica del enfoque RBV en la industria alimentaria.

Hasta donde ha podido llegar la revisión bibliográfica efectuada, en general son escasos y heterogéneos los trabajos que analizan el rendimiento obtenido por las empresas alimentarias, resultando muy difícil encontrar investigaciones empíricas publicadas que traten de evaluar un amplio conjunto de recursos estratégicos como factores explicativos de la varianza en el rendimiento de las empresas del sector alimentario. Asimismo, y salvando excepciones recientes como Chaddad y Mondelli (2013) y Hirsch *et al.* (2014), resulta también muy difícil encontrar trabajos empíricos que analicen la relevancia del tamaño organizativo en la explicación del rendimiento de las empresas alimentarias. Estos factores (tamaño empresarial y recursos estratégicos) se fundamentan teóricamente en la literatura como determinantes para el incremento de la competitividad en la industria alimentaria, por lo que el contraste empírico de su influencia sobre el rendimiento de estas organizaciones justifica plenamente la realización de este estudio.

En este contexto, el presente trabajo analiza bajo una perspectiva RBV la influencia que ejerce el tamaño o dimensión empresarial sobre la dotación de recursos con potencial para generar ventajas competitivas sostenibles, y la influencia de estos recursos estratégicos sobre el rendimiento organizativo (presente y futuro) en un conjunto de empresas de la industria alimentaria española, mostrando empíricamente cuáles son los factores más relevantes en la determinación del rendimiento en las empresas alimentarias.

De este modo, este trabajo contribuye desde la perspectiva RBV a incrementar el conocimiento de la industria alimentaria en una triple dimensión:

- a) En primer lugar, mediante el estudio de la relación existente entre el tamaño de la organización y su dotación de recursos estratégicos.

- b) En segundo lugar, mediante el análisis de la potencialidad que muestran los recursos estratégicos para explicar rendimientos superiores a los de empresas rivales dentro del sector.
- c) En tercer lugar, mediante el estudio de los efectos de los recursos estratégicos en el tiempo, determinando en qué medida éstos contribuyen a la sostenibilidad de las rentas.

Para la realización de este estudio se acude principalmente a investigaciones sobre el sector alimentario europeo y español, así como a análisis centrados en la industria manufacturera española en general, apreciándose en estos trabajos la gran potencialidad estratégica general de los recursos intangibles (Hall, 1992; Calvo y López, 2004; Amadieu y Viviani, 2010; Molloy *et al.*, 2011) al encontrarse entre los factores de competitividad más citados en la literatura los recursos tecnológicos, la innovación, el capital humano, el capital relacional, los recursos de marketing, la gestión de la calidad y la internacionalización de la empresa.

Para efectuar el análisis empírico se utiliza un conjunto de datos extraídos de la Encuesta Sobre Estrategias Empresariales (ESEE) correspondientes al período 2007-2012. Esta base de datos constituye una muestra representativa de las empresas industriales manufactureras españolas, está sometida a controles de validación y consistencia, proporciona información sobre la evolución de las estrategias de las organizaciones y es ampliamente utilizada en la literatura para el análisis de la industria española (Fariñas y Jaumandreu, 1994; Rodríguez, 2011).

La estructura de este trabajo se organiza como se expone a continuación. Se iniciará en el próximo capítulo con una completa revisión teórica del enfoque basado en recursos (RBV), analizando la relación existente entre los recursos estratégicos, la ventaja competitiva sostenible y el rendimiento organizativo. A continuación se efectuará en el tercer capítulo un estudio en profundidad sobre la industria alimentaria, señalando sus características y magnitudes esenciales tanto en la Unión Europea como en España, analizando sus factores de competitividad y referenciando las evidencias empíricas extraídas de la literatura. A partir de los fundamentos obtenidos en este examen, en el capítulo cuarto se analiza la influencia del tamaño o dimensión empresarial en la dotación

de recursos de la organización, así como un amplio conjunto de recursos con potencial estratégico y su capacidad para generar ventajas competitivas y explicar los resultados organizativos en las empresas del sector alimentario, planteando las hipótesis de investigación.

El capítulo quinto desarrolla el estudio empírico, construyendo un modelo causal para determinar la significatividad y relevancia de las relaciones existentes entre el tamaño empresarial, los recursos estratégicos y el rendimiento organizativo presente y futuro en una muestra representativa de empresas alimentarias españolas, utilizando como metodología el análisis de ecuaciones estructurales a través de la técnica *Partial Least Squares* PLS-SEM (Chin, 1998; Hair *et al.*, 2012), lo que permitirá la realización del contraste de hipótesis. Finalmente, el sexto capítulo se dedica a la presentación de las conclusiones generales de la investigación y sus implicaciones para la dirección de empresas, así como a la exposición de las limitaciones del estudio y la proposición de futuras líneas de investigación.





2 EL ENFOQUE BASADO EN RECURSOS

2.1 INTRODUCCIÓN

Una cuestión central en el ámbito de la dirección estratégica¹ es conocer por qué ciertas empresas obtienen rendimientos superiores a otras de forma continuada (Barney y Arian, 2001; Wiggins y Ruefli, 2002; Barney y Clark, 2007; Crook *et al.*, 2008; Makadok, 2011). Según indican Barney y Arian (2001), esta cuestión no presupone que siempre existan diferencias persistentes en el rendimiento entre empresas, sino más bien que en determinadas circunstancias estas diferencias pueden existir, sin que puedan ser explicadas por las teorías económicas tradicionales, que sugieren, en general, que las diferencias de rendimiento entre empresas deberían ser inusuales y no persistentes, y en caso de existir ser debidas a manifestaciones de prácticas colusivas o monopolísticas.

Siguiendo a Barney y Clark (2007), podemos indicar que, en general, en la literatura se han desarrollado dos explicaciones principales acerca de los orígenes y persistencia de los rendimientos superiores en la empresa: a) una primera, más antigua, basada en el poder de mercado de la empresa; y b) una segunda, más reciente, basada en la eficiencia. Ambas explicaciones tratan de responder a esa cuestión central reflejando cómo puede surgir el rendimiento superior en la organización a raíz de la consecución de una ventaja competitiva, constituyendo por tanto dos teorías o perspectivas diferentes sobre la ventaja competitiva como base fundamental para crear rendimientos superiores sostenidos (Makadok, 2011).

La primera explicación descansa en el paradigma Estructura-Conducta-Resultados (ECR) de la *Organización Industrial* (Bain, 1956; Porter, 1981; Scherer y Ross, 1990), según el cual la estructura del sector determina la conducta o estrategia de las empresas, y

¹ La *dirección estratégica* es definida por Cuervo (1999) como el proceso a través del cual la empresa analiza tanto su entorno competitivo, para descubrir sus amenazas y oportunidades, como sus recursos y capacidades internas, para determinar sus fortalezas y debilidades competitivas; hecho lo cual, integra ambos análisis, elige la estrategia y la pone en práctica para llegar a obtener una ventaja competitiva sostenible que genere rendimientos extraordinarios (su objetivo final).

este comportamiento conjunto determina los resultados empresariales obtenidos en cualquier industria, estableciendo de este modo una causalidad unidireccional entre estos tres factores. Desarrollada por Porter (1980, 1985), la *Escuela del Posicionamiento* especifica que la estructura económica subyacente en un sector incide en la intensidad de la competencia en esa industria y determina su rentabilidad, asociando las causas de la dispersión de beneficios entre empresas a las características de la estructura sectorial. La intensidad de la competencia en una industria vendrá impulsada por cinco fuerzas competitivas (Porter, 1980): a) el riesgo de que entren nuevas empresas participantes a competir; b) la amenaza de productos o servicios sustitutivos; c) el poder de negociación de los compradores; d) el poder de negociación de los proveedores; y e) la intensidad de la rivalidad existente entre las empresas actuales.

Según Porter (1980, 1985) la empresa debe determinar una estrategia competitiva² que le permita encontrar una posición en la industria donde pueda defenderse de esas fuerzas competitivas o influir en ellas para sacarles provecho, identificando a nivel general tres tipos de estrategias competitivas genéricas para encarar esas fuerzas y conseguir un mejor desempeño que los rivales en la industria: a) liderazgo en costes, logrando menores costes globales que la competencia; b) diferenciación, creando productos o servicios que en la industria se perciban como únicos; y c) enfoque o concentración, atendiendo a un segmento de mercado particular.

Consecuentemente, de acuerdo con Porter (1991) el rendimiento de la empresa estará determinado en función de la industria en la que compita y su posición competitiva relativa en dicha industria, centrándose por tanto esta explicación en el impacto que el poder de mercado de una empresa tiene en su capacidad para generar rendimientos superiores a los normales. Si el acceso a industrias donde las empresas disponen de un elevado poder de mercado está restringida por varias barreras de entrada (tales como economías de escala, ventajas en costes, diferenciación de productos y requerimientos de capital), entonces las diferencias de rendimiento pueden ser persistentes en el tiempo (Bain, 1956).

² Para Porter (1980) diseñar una *estrategia competitiva* consiste en crear una fórmula general de cómo va a competir una empresa, cuáles serán sus metas y qué políticas se requerirán para alcanzarlas.

La segunda explicación acerca de por qué algunas empresas obtienen rendimientos superiores a otras de forma continuada se centra para Barney y Clark (2007) en la capacidad diferencial de algunas empresas de responder de manera más eficiente a las demandas de los consumidores (Demsetz, 1973) más que en la estructura de la industria y el poder de mercado de la empresa, descansando este razonamiento en la teoría neoclásica del precio (Foss y Knudsen, 2003) y sugiriendo que si es costoso para las empresas menos eficientes copiar a las más eficientes entonces el rendimiento superior de éstas puede ser persistente.

Una explicación sobre los rendimientos superiores sostenidos basada en la eficiencia la constituye la *Teoría o Enfoque Basado en Recursos*³ (Barney y Clark, 2007), cuyo desarrollo se produce a partir de mediados de los años 80 mediante trabajos como los de Wernerfelt (1984), Rumelt (1984), Barney (1986, 1991), Dierickx y Cool (1989), Prahalad y Hamel (1990), Conner (1991), Grant (1991), Mahoney y Pandian (1992), Amit y Schoemaker (1993) y Peteraf (1993), entre otros, y que a partir de los años 90 se convierte en la perspectiva teórica dominante en el campo de la dirección estratégica (Barney *et al.*, 2001; Powell, 2001; Newbert, 2007; Crook *et al.*, 2008), cuando el enfoque comienza a desplazarse desde el análisis estructural del entorno competitivo al ámbito interno de la empresa, al mostrar la investigación la obtención de rendimientos diferentes dentro de la misma industria e incluso dentro del mismo grupo estratégico⁴, siendo las diferencias entre sectores menos significativas que las diferencias existentes dentro del mismo sector (Rumelt, 1991), con resultados que evidencian que los factores internos de las empresas explican un porcentaje mayor de la varianza del rendimiento organizativo que los factores industriales (Fernández *et al.*, 1996; McGahan y Porter, 1997; Mauri y Michaels, 1998;

³ Según indican Acedo *et al.* (2006), no existe un consenso en la literatura a la hora de etiquetar el conjunto de trabajos de investigación basados en los recursos o capacidades: *teoría*, *enfoque*, *perspectiva* y otros han sido utilizados, lo que supone un elemento no carente de importancia por cuanto la utilización de una u otra indica un grado de desarrollo o un estatus científico diferente. Las principales alternativas utilizadas son, en primer lugar, *enfoque* o *perspectiva* (indicando un conjunto coherente de contribuciones diferentes), y en segundo lugar, *teoría*. Sin entrar en ese debate, en este trabajo utilizaremos indistintamente los términos *enfoque*, *perspectiva* o *teoría* para referirnos al marco conceptual de esta tendencia.

⁴ Un *grupo estratégico* se define como un conjunto de empresas pertenecientes a una misma industria que siguen una orientación similar con respecto a las dimensiones estratégicas relevantes (Porter, 1980).

Claver *et al.*, 2000; González, 2000; Schumacher y Boland, 2005; Bou y Satorra, 2007; Chaddad y Mondelli, 2013; Hirsch *et al.*, 2014⁵).

De este modo, el enfoque basado en recursos (RBV) trata de analizar el vínculo existente entre las características internas de la empresa y el rendimiento organizativo, asumiendo, al contrario que el modelo de Porter (1980, 1985)⁶, dos premisas básicas (Barney, 1991; Newbert, 2008): a) que las empresas dentro de una industria o dentro de un grupo estratégico pueden ser heterogéneas con respecto a los recursos que controlan; y b) que esos recursos pueden no ser perfectamente móviles entre empresas, por lo que esa heterogeneidad puede ser duradera. Consecuentemente, el enfoque basado en recursos examina la implicación de la heterogeneidad e inmovilidad de los recursos en el análisis de las fuentes de ventajas competitivas sostenibles (Barney y Clark, 2007).

Según indican Barney y Clark (2007), estas dos explicaciones diferentes sobre la heterogeneidad persistente en el rendimiento de las empresas, la organización industrial y el enfoque basado en recursos, no son necesariamente contradictorias, puesto que las explicaciones basadas en el poder de mercado se aplican en algunos escenarios, por ejemplo cuando una empresa opera en una situación de oligopolio o monopolio (Bain, 1956), mientras que las explicaciones basadas en la eficiencia se aplican en otros escenarios, por ejemplo cuando el nivel de competitividad en una industria es elevado y las barreras de entrada no existen o no son efectivas (Cool *et al.*, 1989). Ambas perspectivas son vistas por diversos autores como complementarias (Mahoney y Pandian, 1992; Amit y Schoemaker, 1993; Barney, 2002; Peteraf y Barney, 2003), destacando la importancia tanto de la propia estructura de la industria como de las características internas de las empresas en la explicación del rendimiento organizativo (Spanos y Lioukas, 2001).

⁵ Los trabajos de Schumacher y Boland (2005), Chaddad y Mondelli (2013) y Hirsch *et al.* (2014) muestran el efecto empresa como predominante en la explicación de la varianza del rendimiento en la industria alimentaria.

⁶ El modelo de Porter (1980, 1985) asume que las empresas dentro de una industria son, excepto por su tamaño, iguales en términos de los recursos estratégicamente relevantes que controlan, y que en caso de que se desarrolle heterogeneidad en esos recursos ésta será de corta duración, puesto que los recursos que las empresas utilizan para implementar sus estrategias son altamente móviles.

2.2 CONTRIBUCIONES AL DESARROLLO DEL ENFOQUE BASADO EN RECURSOS

Según exponen Barney y Arikan (2001), los antecedentes teóricos del enfoque basado en recursos (RBV) provienen de diversas fuentes: a) los estudios de Ricardo (1817) sobre las rentas de la tierra; b) los trabajos sobre las competencias distintivas⁷ de la empresa (Selznick, 1957); c) el estudio de las regulaciones antimonopolio (Demsetz, 1973); y d) las aportaciones relevantes del trabajo seminal de Penrose (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, en el que estudia el proceso a través del cual crece la empresa y los límites del crecimiento, ampliamente destacadas en la literatura por su importancia decisiva en el desarrollo del enfoque basado en recursos (Kor y Mahoney, 2004; Lockett, 2005).

El trabajo de Penrose (1959) considera que la empresa es más que una unidad administrativa que coordina actividades de individuos y grupos, es también una colección única y organizada de recursos productivos, orientación notablemente diferente del concepto neoclásico de empresa identificada con una función de producción. De acuerdo con Penrose (1959), el crecimiento de una empresa estará limitado por las oportunidades de producción existentes en función del conjunto de recursos productivos que controla la empresa y por el marco administrativo utilizado para coordinar estos recursos.

Según indican Barney y Clark (2007), del trabajo de Penrose (1959) se desprenden una serie de contribuciones importantes al desarrollo del enfoque de los recursos: a) la observación de que los recursos productivos controlados por las empresas varían entre ellas, incluso entre empresas del mismo sector, estableciendo así la heterogeneidad de las empresas en cuanto al conjunto de recursos productivos que controlan; b) una definición amplia de lo que es un recurso productivo, incluyendo los equipos directivos de la empresa y las habilidades de los emprendedores; y c) el reconocimiento de que, aún dentro de esta amplia tipología de recursos productivos, pueden existir fuentes adicionales de heterogeneidad entre las empresas. Autores como Kor y Mahoney (2004) y Lockett (2005) destacan la contribución directa de Penrose (1959) al conocimiento de la creación endógena de la ventaja competitiva y su sostenimiento a través de mecanismos de

⁷ *Competencias distintivas* son aquellos atributos de la empresa que le posibilitan llevar a cabo una estrategia de manera más eficiente que otras empresas, como la capacidad de gestión de los directivos (Barney y Arikan, 2001).

aislamiento, fundamentalmente las dependencias de trayectoria o camino (*path dependencies*) en el desarrollo de los recursos de la empresa, que implican que la empresa desarrolla recursos a través de sus actividades productivas a lo largo del tiempo, por lo que la dotación de recursos que posee la empresa en un momento determinado estará directamente relacionada con las actividades pasadas de la misma.

En este contexto, a mediados de la década de 1980 se desarrolla el enfoque basado en recursos de la dirección estratégica, a partir básicamente de los trabajos de Wernerfelt (1984), Rumelt (1984), Barney (1986) y Dierickx y Cool (1989), que dibujan algunos de los principios básicos de esta perspectiva y contribuyen a su impulso, sugiriendo la posibilidad de desarrollar una teoría acerca de los rendimientos superiores persistentes en las organizaciones a partir de los recursos internos de las empresas como unidad de análisis (Barney y Arikan, 2001).

El término *Resource-Based View of the Firm (RBV)* lo acuña el trabajo de Wernerfelt (1984), que observa a la empresa en términos de sus recursos más que de sus productos (para la empresa, las dos caras de la misma moneda), y trata de desarrollar una teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos que una organización controla para implementar estrategias de producto-mercado, como un complemento a la teoría de la ventaja competitiva de Porter (1980) basada en la posición que ocupa la empresa en un determinado producto-mercado.

Paralelamente, Rumelt (1984) desarrolla una visión estratégica de la empresa centrada en la capacidad de las empresas de generar rentas económicas de manera más eficiente que otras formas de organización económica, en la que presenta a la empresa como un conjunto de recursos productivos e introduce el concepto de los mecanismos de aislamiento que protegen a los recursos de la imitación, incorporando algunos de los atributos asociados al enfoque de los recursos.

El trabajo posterior de Barney (1986) sugiere que es posible desarrollar una teoría de los rendimientos superiores sostenidos en las empresas basada en los recursos que éstas controlan, e introduce el concepto de mercados de factores estratégicos como el mercado donde las empresas adquieren o desarrollan los recursos que necesitan para implementar sus estrategias, argumentando que si los mercados de factores estratégicos fuesen

perfectamente competitivos no sería posible para las empresas generar rentas económicas, de modo que para generar una ventaja competitiva sostenible es necesario que las empresas adquieran los recursos en esos mercados a un precio inferior a su valor neto presente (lo que puede ocurrir bien por disponer de información superior a la hora de determinar el valor futuro de los recursos o bien por simple suerte), lo que supone por tanto que los mercados de factores estratégicos son imperfectamente competitivos, afirmación que para Barney y Arikan (2001) contradice uno de los principios centrales de la teoría de Porter (1980), que sostiene que la capacidad de la empresa para operar en sectores atractivos es una explicación del rendimiento superior sostenido. Barney (1986) sugiere también que los recursos que ya controla la empresa presentan mayor posibilidad de ser fuentes de generación de rentas económicas que aquellos adquiridos en el mercado.

Esta concepción de los mercados de factores estratégicos de Barney (1986) es complementada posteriormente por Dierickx y Cool (1989), quienes especifican que los mercados de factores son incompletos puesto que existen factores que no pueden ser adquiridos en mercados abiertos, por ejemplo la reputación. Para Dierickx y Cool (1989), cuando un activo no es comercializable en un mercado la empresa debe construirlo mediante un proceso de acumulación a lo largo del tiempo, configurando los activos estratégicos de las organizaciones como aquellos que presentan las siguientes características: a) no comercializables; b) inimitables; y c) insustituibles. La sostenibilidad de los activos estratégicos de la empresa dependerá de la facilidad que tengan los competidores para replicar esos recursos mediante su imitación (que estará relacionada con las características de los procesos a través de los que se produce la acumulación, entre las que se encuentran las deseconomías de compresión temporal, eficiencias de masa, interconexiones de activos, erosión de activos y ambigüedad causal) o mediante su sustitución por otros activos diferentes (Dierickx y Cool, 1989).

Posteriormente, los trabajos de Barney (1991)⁸ y Grant (1991) introdujeron una definición de *recursos* y propusieron una serie de características a cumplir para calificarlos como estratégicos, esto es, para poseer el potencial de generar ventajas competitivas sostenibles a la organización, integrando a los recursos en la formulación e

⁸ El trabajo de Barney (1991) *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage* es identificado por Acedo *et al.* (2006) como el documento más representativo en la literatura sobre el enfoque de los recursos.

implementación de la estrategia empresarial y contribuyendo de modo relevante al desarrollo del enfoque RBV. Paralelamente, Prahalad y Hamel (1990) introdujeron el concepto de competencias esenciales (*core competencies*) de una corporación, definidas como el aprendizaje colectivo en la organización, especialmente cómo coordinar diversas habilidades de producción e integrar múltiples corrientes de tecnologías, centrando de este modo la base de la ventaja competitiva en los activos intangibles.

Por su parte, Conner (1991) exploró la relación entre la teoría basada en recursos y otras escuelas tradicionales de pensamiento microeconómico. En este mismo año, el trabajo de Rumelt (1991) demostró que el efecto empresa explica una mayor varianza del rendimiento de la organización que el efecto industria, resultado consistente con la lógica RBV y que contradice trabajos anteriores como el de Schmalensee (1985). Con posterioridad, estudios como los de Mahoney y Pandian (1992), Amit y Schoemaker (1993), Peteraf (1993), Black y Boal (1994), Tampoe (1994) y Fernández y Suárez (1996), entre otros, ampliaron el marco teórico del enfoque basado en recursos.

De este modo, en la década de 1990 el enfoque basado en recursos se convierte en la perspectiva teórica dominante en el campo de la dirección estratégica (Lockett *et al.*, 2009; Costa *et al.*, 2013), desarrollándose numerosos estudios empíricos para su contraste como los de Hall (1992), Henderson y Cockburn (1994), Maijoor y Witteloostuijn (1996), Mehra (1996), Miller y Shamsie (1996) y Powell (1996), entre otros.

En años posteriores se publican multitud de estudios sobre el estado, evolución y tendencias de la teoría o enfoque basado en recursos, por ejemplo Barney (2001a, 2001b), Barney y Arikan (2001), Mahoney (2001), Makadok (2001), Priem y Butler (2001), Foss y Knudsen (2003) y Peteraf y Barney (2003), enfatizando algunos autores como Spanos y Lioukas (2001) la complementariedad de los postulados de Porter y de las ideas defendidas por el enfoque de los recursos a la hora de explicar las causas del rendimiento organizativo (López, 2005).

En fechas más recientes, el desarrollo teórico y empírico del enfoque basado en recursos ha sido analizado en varios trabajos, destacando entre otros los de Acedo *et al.* (2006), Armstrong y Shimizu (2007), Newbert (2007), Crook *et al.* (2008), Lockett *et al.* (2009), Kraaijenbrink *et al.* (2010) y Leiblein (2011), señalando Barney *et al.* (2011) la

evolución de este enfoque en poco más de veinte años desde una perspectiva naciente a ser una de las teorías más potentes para el estudio y comprensión de las organizaciones, habiendo alcanzado la plena madurez como teoría.

El enfoque basado en recursos ha inspirado el desarrollo de otras perspectivas relacionadas, como el *enfoque de las capacidades dinámicas* (Nelson y Winter, 1982; Teece *et al.*, 1997; Eisenhardt y Martin, 2000), el *enfoque basado en el conocimiento* (Kogut y Zander, 1992; Conner y Prahalad, 1996; Grant, 1996), el *enfoque de las competencias esenciales* (Prahalad y Hamel, 1990) y el *enfoque relacional* (Dyer, 1996; Dyer y Singh, 1998), compartiendo todas ellas, como indican Barney y Clark (2007), una misma estructura teórica subyacente con el enfoque basado en recursos.

El *enfoque de las capacidades dinámicas* (*dynamic capabilities*) surge como una adaptación del carácter estático del enfoque basado en recursos, centrándose en aquellas capacidades que posee la empresa para adecuarse a los cambios que van apareciendo en el entorno (Eisenhardt y Martin, 2000). Las capacidades dinámicas se definen como la habilidad de la organización para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas para alinearlas a los cambios del mercado, reflejando por tanto la habilidad de la empresa para lograr nuevas e innovadoras formas de ventaja competitiva mediante la renovación de competencias para adaptarse a un entorno cambiante (Teece *et al.*, 1997). La generación permanente de capacidades dinámicas se ve favorecida por la existencia de tres factores: los procesos organizativos, el posicionamiento o calidad de los activos y la propia trayectoria seguida por la empresa (Teece *et al.*, 1997). En síntesis, según indican Bueno *et al.* (2006), las capacidades dinámicas constituyen las habilidades de la organización para alcanzar nuevas formas de ventaja competitiva, siendo las empresas de éxito aquellas que logran combinar y explotar con habilidad sus competencias y saben proponer respuestas innovadoras adaptadas a los cambios en el entorno.

Por su parte, el *enfoque basado en el conocimiento* (*knowledge-based view*) está centrado en el papel que tienen las empresas a la hora de crear, almacenar y aplicar conocimiento (Grant y Baden-Fuller, 1995). En la medida en que se considera al conocimiento como el recurso más importante de la empresa desde el punto de vista estratégico, por cuanto es el principal factor organizativo susceptible de lograr una ventaja competitiva (Grant, 1996), la perspectiva basada en el conocimiento es una consecuencia o

focalización de la teoría de recursos y capacidades (Conner y Prahalad, 1996). Según indican Bueno *et al.* (2006), la teoría de la empresa basada en el conocimiento se construye a partir de las siguientes bases conceptuales: la transferibilidad del conocimiento, la capacidad de acumulación de conocimiento, la apropiación del conocimiento, la especialización en la adquisición de conocimiento y los procesos relativos a la transformación del conocimiento (reglas, directrices, rutinas organizativas, interacciones y sistemas que faciliten la puesta en común de los conocimientos organizativos).

El *enfoque de las competencias esenciales (core competencies)* fue introducido por Prahalad y Hamel (1990), e identifica las competencias de la organización como nuevas fuentes de ventaja competitiva, introduciendo la competencia esencial al nivel corporativo como un concepto referido al aprendizaje colectivo en la organización, especialmente cómo coordinar diversas habilidades e integrar múltiples tecnologías, centrando en los activos intangibles la base de la ventaja competitiva sostenible. Las competencias esenciales se refieren a las actividades fundamentales de la empresa (Teece *et al.*, 1997), y deberán estar en una posición clave en las decisiones estratégicas (Prahalad y Hamel, 1990). Un ejemplo de competencia esencial es la habilidad en dirigir una marca (Hamel y Prahalad, 1994). Según Barney (2002), la discusión sobre competencias esenciales es aplicable solamente en el contexto de diversificación estratégica.

Por último, el fundamento del *enfoque relacional (relational view)* reside en la complementariedad y combinación de los recursos que poseen dos o más organizaciones, señalando que los recursos estratégicos de la empresa pueden expandir sus fronteras y estar insertados en los recursos y rutinas de otras empresas vinculadas, concretamente proveedores y aliados, constituyendo de este modo una fuente de ventaja competitiva inter-organizacional (Dyer y Singh, 1998).

2.3 LA VENTAJA COMPETITIVA EN EL ENFOQUE BASADO EN RECURSOS

La teoría o enfoque basado en recursos (RBV) representa una aproximación a la comprensión de los orígenes y persistencia de rendimientos superiores en las organizaciones (Leiblein, 2011), tratando de dar respuesta a lo que Barney y Arikan (2001) denominan la cuestión central en la dirección estratégica: ¿Por qué algunas empresas

obtienen rendimientos superiores a otras de forma continuada? Según indica Makadok (2011), el enfoque basado en recursos constituye una *teoría sobre la ventaja competitiva* como base para la creación de rendimientos superiores sostenidos en las empresas, mostrando cómo surge el beneficio en la organización como consecuencia del logro de la ventaja competitiva⁹.

El mensaje central del enfoque basado en recursos especifica que el rendimiento de las empresas difiere a causa de su diferente dotación de recursos (Lockett *et al.*, 2009; Costa *et al.*, 2013), por lo que el nivel de análisis en esta perspectiva lo constituyen los recursos internos de las empresas como fuentes de ventajas competitivas y rendimientos superiores (Barney, 1991; Peteraf y Barney, 2003), describiendo cómo afectan los atributos propios de la organización al potencial de la empresa para capturar más valor que sus rivales y asociando el control de determinados recursos dotados de características específicas con la consecución de ventajas competitivas sostenidas y rendimientos superiores a largo plazo (Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993).

El enfoque basado en recursos (RBV) parte de dos *premisas o asunciones fundamentales* para analizar las fuentes de ventaja competitiva (Barney, 1991; Barney y Arikan, 2001; Newbert, 2008):

- a) *Heterogeneidad de los recursos*: asume que las empresas dentro de una misma industria o grupo estratégico pueden ser heterogéneas con respecto a los recursos que controlan.
- b) *Inmovilidad de los recursos*: asume que esos recursos pueden no ser perfectamente móviles entre empresas, por lo que esa heterogeneidad puede ser duradera en el tiempo.

Según argumentan Barney y Clark (2007), una empresa no puede obtener una ventaja competitiva sostenible si los recursos estratégicos están distribuidos entre todas las empresas competidoras (esto es, las empresas competidoras son homogéneas en cuanto a

⁹ Según expone Makadok (2011), la ventaja competitiva es solamente una de las formas posibles de crear beneficios sostenidos, existiendo para ello cuatro mecanismos causales diferentes: consecución de la ventaja competitiva, restricción de la competencia en la industria, asimetría de la información entre los competidores y tiempo de puesta en marcha de los compromisos estratégicos.

los recursos que controlan) y estos recursos son perfectamente móviles, puesto que si todas las empresas poseen exactamente los mismos recursos relevantes ninguna de ellas podrá concebir ni implantar una estrategia que los demás competidores no puedan llevar a cabo, de manera que si todas las empresas implantan las mismas estrategias mejorarán su eficiencia del mismo modo y en la misma extensión, por lo que no será posible alcanzar una ventaja competitiva.

De este modo, bajo el enfoque RBV el énfasis del análisis estratégico radicará en la evaluación interna de la organización, en la dotación de recursos que posea y en el desarrollo de sus capacidades, siendo los conceptos de recursos y capacidades, referidos a factores de producción controlados por la empresa, elementos centrales de esta perspectiva y objeto de amplio debate en la literatura (Calvo y López, 2004).

2.3.1 RECURSOS Y CAPACIDADES

Los términos utilizados para describir factores de producción controlados por la empresa han sido tratados por numerosos autores en el enfoque RBV, aunque con definiciones amplias y confusas. Así, Wernerfelt (1984) define como *recursos* todos aquellos activos tangibles e intangibles que se vinculen a la empresa de forma semipermanente, con independencia de que constituyan fortalezas o debilidades de la organización. Por su parte, Barney (1991) define los *recursos* de la empresa como todos los activos, capacidades, procesos organizativos, atributos de la empresa, información y conocimientos que estén controlados por la empresa y que la capacitan para concebir e implementar estrategias que perfeccionen su eficiencia y eficacia. Ambos autores, utilizando un enfoque amplio, llaman *recursos* a todos los factores de producción controlados por la empresa, sin dividirlos en categorías menores. Fernández y Suárez (1996) denominan *recursos* a cualquier factor de producción que esté disponible para la organización, y que por tanto se pueda controlar de una forma estable, con independencia de que se posean o no los derechos de propiedad sobre éstos. En un sentido amplio, los *recursos* pueden ser definidos como activos que utilizan las organizaciones para desarrollar e implementar sus estrategias (Ray *et al.*, 2004).

Otros autores, en un enfoque más restrictivo, distinguen entre los términos *recursos* y *capacidades*. Las contribuciones de Aaker (1989) y Hall (1992) definen como *recurso* lo que la empresa tiene o posee, y como *capacidad* o habilidad lo que la empresa sabe hacer. Para Grant (1991) un *recurso* es un input del proceso productivo, y una *capacidad* es un equipo de recursos que siendo gestionados por la empresa realizan una tarea determinada. Para Amit y Schoemaker (1993) *recursos* son los factores de producción que posee la empresa y *capacidades* son los procesos que permiten la creación de recursos. Según Javidan (1998), los *recursos* pueden ser considerados como inputs tangibles o intangibles en la cadena de valor de la empresa, mientras que las *capacidades* se refieren a la habilidad de la empresa para explotar sus recursos. Para Makadok (2001) las *capacidades* constituyen un tipo especial de recursos que están incrustados en la organización y sus procesos, por lo que no son fácilmente transferibles de una empresa a otra, y cuyo propósito es incrementar la productividad de otros recursos. Por tanto, las *capacidades* son específicas de la empresa, y se desarrollan a lo largo del tiempo basándose en la interacción compleja de los diferentes tipos de recursos de la empresa (Amit y Schoemaker, 1993).

Existe una estrecha interdependencia entre los recursos y las capacidades, en el sentido de que las capacidades descansan sobre los recursos, a la vez que contribuyen a aumentar el stock de recursos de la empresa (Dierickx y Cool, 1989). Según indica Grant (2006), los recursos por sí mismos no son productivos, sino que necesitan de las capacidades organizativas para emprender una actividad productiva concreta, refiriendo de esta manera la capacidad como la habilidad de la empresa para llevar a cabo una actividad determinada. Esta distinción entre recursos y capacidades implica que los recursos representan la fuente de las capacidades de la empresa, siendo las capacidades las fuentes principales de la ventaja competitiva (Grant, 1991, 2006).

Autores como Dierickx y Cool (1989) y Amit y Schoemaker (1993), entre otros, diferencian el aspecto estático del dinámico: los recursos comprenden el aspecto estático, incluyendo el stock de factores de producción que la empresa posee o controla, mientras que las capacidades tienen consideración de flujo, representando el aspecto dinámico, siendo las que definen la forma en que la empresa emplea sus recursos. Tal y como indican Guerras y Navas (2007), esta idea significa que los recursos son elementos que se poseen o

controlan y que existen con relativa independencia del uso concreto que se le les dé en la empresa, mientras que las capacidades representan formas de utilizar estos recursos. Los recursos pueden ser tangibles o intangibles, mientras que las capacidades tienen siempre un carácter intangible y están basadas en el conocimiento tecnológico y organizativo de la empresa (Foss y Eriksen, 1995).

El trabajo de Prahalad y Hamel (1990) desarrolla el concepto de *competencias esenciales* para distinguir las capacidades que son fundamentales para los resultados y la estrategia de la empresa, añadiendo el término *competencias* al léxico del enfoque basado en recursos. Para Javidan (1998) las competencias integran funcionalmente y coordinan las capacidades.

Por su parte, Teece *et al.* (1997) definen las *capacidades dinámicas* como la habilidad de la organización para integrar, construir, y reconfigurar las competencias internas y externas para responder a los cambios del mercado, siendo un tipo de capacidad para lograr nuevas formas de ventaja competitiva mediante la renovación de competencias para adaptarse a un entorno cambiante.

De este modo, la literatura ha distinguido entre los términos *capacidades* (Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993), *competencias* (Teece *et al.*, 1994; Javidan, 1998), *competencias distintivas* (Selznick, 1957; Andrews, 1971, 1997; Hofer y Schendel, 1978) y *competencias esenciales* (Prahalad y Hamel, 1990), si bien todos estos términos hacen referencia para Fernández (1993) al mismo concepto: un conjunto de destrezas diferenciadas, activos complementarios y rutinas que proporcionan la base para la ventaja competitiva sostenible de la empresa. En la práctica, los términos capacidades y competencias se utilizan indistintamente, indicando autores como Hamel y Prahalad (1992) que la distinción entre competencias y capacidades es simplemente semántica.

Es necesario remarcar que las capacidades son, por definición, intangibles, siendo a veces difícil diferenciar entre lo que son recursos intangibles, especialmente los organizativos, y lo que son capacidades (Guerras y Navas, 2007), por lo que en este estudio se utiliza el concepto de recursos en sentido amplio para referirse a los conceptos de recursos y capacidades, utilizando ambos de manera intercambiable, adoptando la definición de Barney (1991, 2002), para quien *los recursos de la empresa son todos los*

activos, capacidades, competencias, procesos organizativos, atributos de la empresa, información, conocimientos y demás, que están controlados por la empresa y que la capacitan para concebir e implementar estrategias diseñadas para perfeccionar su eficiencia y eficacia.

2.3.2 TIPOLOGÍA DE LOS RECURSOS

De la revisión bibliográfica se desprenden diversas *clasificaciones de recursos* existentes en la literatura, necesarias para poder identificar, medir y evaluar los recursos que posee la empresa, exponiendo a continuación algunas de las más significativas.

La clasificación más recurrente en la literatura es la que diferencia entre recursos tangibles e intangibles¹⁰: los *recursos tangibles* son aquellos que tienen soporte físico y se concretan en algo material, como el capital físico y el capital financiero (Barney y Arikan, 2001), mientras que los *recursos intangibles* no tienen soporte físico, definiéndose como recursos de naturaleza inmaterial que consisten básicamente en conocimientos e información (Fernández *et al.*, 1997), siendo recursos con alto potencial para sustentar ventajas competitivas (Itami, 1987; Aaker, 1989; Hall, 1992; Villalonga, 2004; López, 2006; Lev, 2007) aunque difíciles de medir y evaluar por los investigadores (Amadiou y Viviani, 2010; Molloy *et al.*, 2011). Ejemplos de recursos intangibles incluyen la cultura de la organización, el conocimiento, las competencias y la reputación (Hall, 1992).

La propuesta realizada por Barney (1991, 2002) clasifica los recursos en cuatro categorías homogéneas:

- a) *Capital financiero*, compuesto por todos los recursos monetarios de la empresa, incluyendo fondos propios y deuda.
- b) *Capital físico*, compuesto por la tecnología física utilizada en la empresa, la planta de producción y su equipamiento, su localización geográfica y su acceso a materias primas.

¹⁰ El trabajo de Penrose (1959) ya alude a ambos tipos de activos, cuando define la empresa como un conjunto de recursos productivos, unos de naturaleza física o tangible y otros de naturaleza humana.

- c) *Capital humano*, incluyendo la formación, experiencia, inteligencia, conocimientos y relaciones del personal de la empresa.
- d) *Capital organizacional*, incluyendo cultura y reputación de la empresa, planificación formal e informal, estructura administrativa, sistemas de control y coordinación, y las relaciones informales entre grupos dentro de la empresa y entre la empresa y su entorno.

Por su parte, Hall (1992, 1993) centra su atención en los recursos de naturaleza intangible, realizando dos tipos de clasificaciones para estos recursos:

- En primer lugar, distingue entre *activos* y *habilidades*: a) los activos significan lo que la empresa posee, comprendiendo las marcas comerciales, patentes, *copyrights*, diseños registrados, contratos, secretos comerciales, reputación y redes de relaciones; y b) las habilidades se refieren a lo que la empresa sabe hacer, y se basan en el capital humano y en la cultura de la organización.
- En segundo lugar, clasifica los recursos intangibles en *dependientes* e *independientes* de las personas: a) los recursos dependientes de las personas incluyen el capital humano de la empresa, la cultura organizativa, reputación y redes empresariales; y b) los recursos independientes de las personas incluyen contratos, licencias, secretos comerciales, derechos de propiedad intelectual e información.

Una de las clasificaciones más mencionadas en la literatura es la realizada por Grant (2006), que desarrolla una distinción en tres categorías y propone además una serie de indicadores clave que permiten su valoración y seguimiento, según se refleja en la tabla 1:

- a) *Recursos tangibles*: integran este grupo los recursos físicos y financieros de la empresa, como las plantas de producción, su localización, la maquinaria, las reservas de materias primas y los fondos propios de la compañía.
- b) *Recursos intangibles*: comprenden recursos basados fundamentalmente en conocimientos e información, tales como la tecnología, el know-how, la reputación, la cultura de la organización, las habilidades directivas, las patentes y las marcas comerciales que posee la empresa.

- c) *Recursos humanos*: este grupo constituye una categoría particular de recursos intangibles que comprende los conocimientos y destrezas de los trabajadores, las capacidades de comunicación y las relaciones existentes entre los mismos, así como su grado de compromiso y lealtad hacia la empresa.

Tabla 1. Clasificación y valoración de los recursos de la empresa.

Recursos		Características relevantes	Indicadores clave
Tangibles	Financieros	La capacidad de endeudamiento y la generación de recursos internos de la empresa determinan tanto la flexibilidad como la capacidad inversora de ésta.	1. Endeudamiento/Capital propio 2. Flujos netos de caja. 3. Clasificación financiera (rating).
	Físicos	Los recursos físicos restringen el conjunto de posibilidades de producción de la empresa e influyen en sus costes. Los aspectos clave comprenden: a) tamaño, localización, sofisticación técnica y flexibilidad de la planta y equipo; b) localización y usos alternativos de terrenos y edificios; c) reservas de materias primas.	1. Valor de mercado de los activos fijos. 2. Antigüedad de los bienes de equipo. 3. Escala de las plantas. 4. Flexibilidad de los activos fijos.
Intangibles	Tecnológicos	1. Propiedad intelectual: cartera de patentes, derechos de propiedad, secretos comerciales. 2. Recursos para la innovación: instalaciones para la investigación, personal científico y técnico.	1. Relevancia y número de patentes. 2. Ingresos por licencias, patentes y derechos de propiedad. 3. Porcentaje de empleados en I+D. 4. Número y localización de instalaciones relacionadas con la investigación.
	Reputación	1. Reputación entre los clientes mediante la propiedad de marcas; relaciones estables con los clientes; reputación de los productos de la empresa en términos de calidad y flexibilidad. 2. Reputación de la empresa entre los proveedores, las Administraciones Públicas y la comunidad.	1. Reconocimiento de marca. 2. Valor de la marca. 3. Porcentaje de compras repetidas. 4. Medidas objetivas del rendimiento de productos comparables. 5. Informes sobre reputación corporativa.
Humanos	Humanos	1. La formación, entrenamiento y experiencia de los empleados determinan las destrezas disponibles para la empresa. 2. La adaptabilidad de los empleados contribuye a la flexibilidad estratégica de la empresa. Las habilidades sociales y de colaboración de los empleados determinan la capacidad de la empresa para transformar los recursos humanos en capacidades organizativas. 3. El compromiso y la lealtad de los empleados determinan la capacidad de la empresa para conseguir y mantener una ventaja competitiva.	1. Cualificaciones profesionales, técnicas y educativas de los empleados. 2. Niveles retributivos respecto a la media del sector. 3. Porcentaje de días perdidos por huelgas y conflictos laborales. 4. Tasa de absentismo. 5. Tasa de rotación de los empleados.

Fuente: Adaptado de Grant (2006).

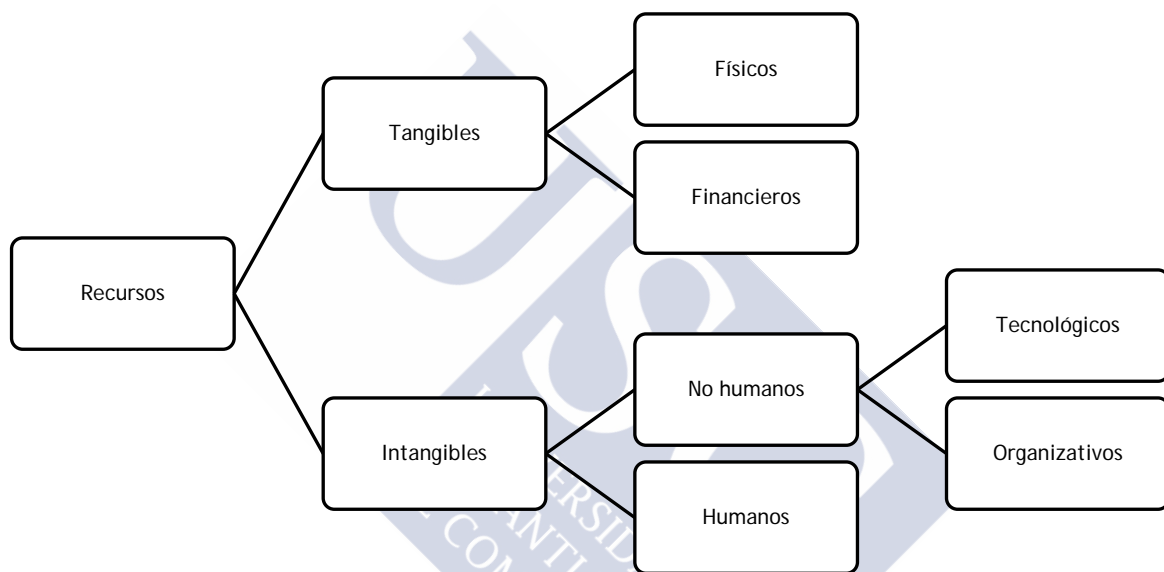
Según expone Grant (2006), los recursos tangibles son los más fáciles de identificar y evaluar, puesto que los estados contables de la empresa identifican y valoran tanto los recursos financieros como los activos físicos, a pesar de que la valoración por costes históricos puede distorsionar la información; por su parte, los recursos intangibles son en su mayor parte invisibles en los estados financieros, por lo que su valoración es más compleja, a pesar de que contribuyen en mayor medida que los tangibles a la valoración total de la empresa; finalmente, los recursos humanos son los servicios productivos que las personas ofrecen a la empresa, relacionados con sus habilidades, conocimientos y capacidad para razonar y tomar decisiones, y tampoco aparecen reflejados en el balance, puesto que las personas no son propiedad de la empresa y lo que ésta contrata es su tiempo y habilidad para desempeñar un trabajo, lo que dificulta la evaluación de los recursos humanos de la organización, por lo que su valoración se realiza tanto en el momento de su contratación (cuando sus cualidades y experiencia se utilizan como indicadores de su potencial de resultados) como mientras están empleados en la empresa (mediante revisiones periódicas de su actuación). La exclusión o infravaloración de los activos intangibles del balance (por ejemplo, las marcas comerciales y la reputación) constituye para Grant (2006) la principal razón de la divergencia entre el valor de la empresa reflejado en sus estados contables y su valor de mercado.

La última clasificación a mencionar es la realizada por Guerras y Navas (2007), recogida de modo esquemático en la figura 1, quienes distribuyen los recursos por categorías distinguiendo dos tipologías:

- a) *Recursos tangibles*, identificados en el balance de situación de la empresa y medidos por criterios contables, compuestos por activos *físicos* (como edificios, maquinaria, mobiliario, herramientas, etc.) y *financieros* (incluyendo disponibilidades, derechos de cobro, capacidad de endeudamiento, etc.).
- b) *Recursos intangibles*, aquellos basados en la información y el conocimiento y que no tienen una existencia física, y por tanto, suelen permanecer invisibles a la información contable, lo que dificulta su identificación y medición. Dentro de los recursos intangibles diferencian entre *activos humanos* y *activos no humanos* en función de su vinculación directa o no con las personas que forman parte de la empresa, clasificando a su vez los intangibles no humanos (aquellos independientes

de las personas) en *tecnológicos* (tecnologías y conocimientos disponibles que permiten fabricar los productos o prestar los servicios de la empresa) y *organizativos* (marca comercial, reputación, cartera de clientes, etc.), y considerando dentro del grupo de recursos intangibles humanos (el capital humano de la organización) a los conocimientos, habilidades, motivación, etc. del personal de la empresa.

Figura 1. Clasificación de los recursos.



Fuente: Adaptado de Guerras y Navas (2007).

En la literatura se han propuesto asimismo diversas *clasificaciones de las capacidades*. Así, en primer lugar Hall (1993) distingue dos tipos: a) *capacidades funcionales*, que son aquellas que están orientadas a resolver problemas técnicos o de gestión específicos, como fabricar un producto, controlar la calidad, etc.; y b) *capacidades culturales*, más vinculadas a la actitud y valores de las personas, como innovar, gestionar cambios organizativos, etc.

Por su parte, Collis (1991) clasifica las capacidades de forma jerárquica en tres niveles: a) en el primer nivel están las *capacidades estáticas*, asociadas a las actividades funcionales de la empresa; b) en el segundo nivel están las *capacidades dinámicas*, que incluyen las habilidades necesarias para la gestión del cambio organizacional

(competencias basadas en transformación); y c) en el tercer nivel están las *capacidades creativas*, que incluyen las capacidades de aprender a aprender y de aprender más rápido que la competencia.

La clasificación de Fernández y Suárez (1996) distribuye las capacidades en tres grupos diferentes: a) *capacidades estáticas*, asociadas a las actividades funcionales; b) *capacidades dinámicas*, que son competencias basadas en la transformación o competencias de arquitectura; y c) *capacidades de aprender a aprender*, referida a la capacidad de aprender más rápido que los competidores.

Finalmente, la propuesta de Grant (2006) clasifica las capacidades en función de su jerarquía, en la que las capacidades más generales están formadas por la integración de capacidades más especializadas, de forma que las capacidades de más alto nivel suponen la integración de las capacidades de niveles inferiores, obteniendo los grupos siguientes, de mayor a menor nivel: a) *capacidades funcionales transversales*, como la capacidad de desarrollar nuevos productos; b) *capacidades funcionales genéricas*, como la capacidad de operaciones o de marketing; c) *capacidades relacionadas con la actividad*, referidas a las operaciones, como la capacidad de fabricación de un producto; d) *capacidades especializadas*, relacionadas con la producción, como un ensamblaje determinado en un sistema de montaje; y e) *capacidades individuales*, derivadas de los conocimientos personales especializados. Según este esquema jerárquico, a partir de los recursos individuales se crean capacidades específicas para tareas concretas, que se integran a su vez en capacidades más complejas de mayor nivel, y así sucesivamente.

2.3.3 LA VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE

La *estrategia competitiva* es la forma mediante la cual una empresa se enfrenta a sus competidores para intentar obtener un rendimiento superior, esto es, la vía por la que la empresa alcanza una ventaja competitiva (Guerras y Navas, 2007). De este modo, tal y como indica Barney (2002), el objetivo principal de la estrategia empresarial es la consecución de una ventaja competitiva sostenible que genere a la organización rentas a largo plazo. En este escenario, el enfoque basado en recursos trata de explicar la influencia

de las fuentes internas de la empresa en la consecución de la ventaja competitiva sostenible (Kraaijenbrink *et al.*, 2010).

El concepto de *ventaja competitiva* se refiere genéricamente a la superioridad que una empresa posee sobre los rivales en un mercado particular, definiéndose como la posición ventajosa de una empresa *vis-a-vis* con sus competidores a través de sus decisiones sobre recursos y/o alcance (Hofer y Schendel, 1978).

Para Barney (2002) y Peteraf y Barney (2003) una empresa posee una *ventaja competitiva* si es capaz de crear más valor económico que el competidor marginal en su industria. El *valor económico* se define como la diferencia entre los beneficios percibidos por los compradores de un producto o servicio y el coste económico total que soporta la empresa por producir y vender ese bien, siendo un concepto que relaciona valor y eficiencia, por cuanto para crear más valor que sus rivales una empresa debe producir mayor beneficio por el mismo coste o el mismo beneficio por un coste menor, por lo que más valor implica mayor eficiencia (Peteraf y Barney, 2003).

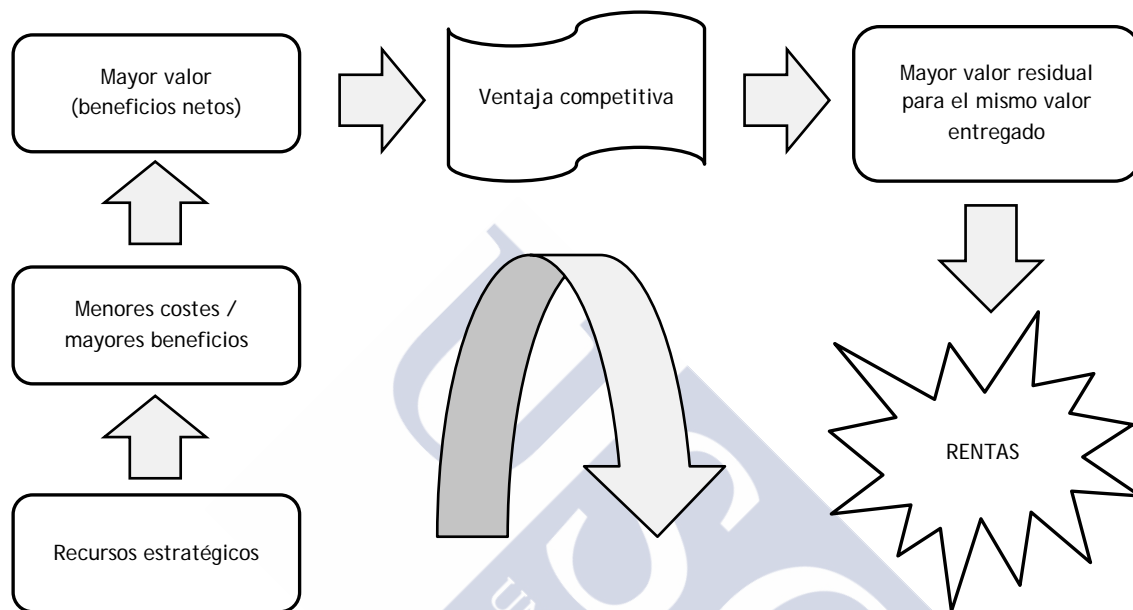
Según exponen Peteraf y Barney (2003), ese mayor valor económico obtenido por la empresa respecto al competidor marginal constituye una *renta económica*, definida como el retorno superior al coste de oportunidad de un factor o recurso determinado, por cuanto el valor económico generado por un recurso constituye una renta o retorno dependiente de las diferencias de eficiencia en la utilización de ese recurso.

De este modo, el valor económico se asocia a la capacidad de una empresa para crear de forma continuada mayores niveles de beneficio (Barney y Clark, 2007), estableciendo así una relación directa entre la ventaja competitiva y los rendimientos superiores en las organizaciones.

Por tanto, el concepto de *ventaja competitiva* se expresa para Peteraf y Barney (2003) en términos de la capacidad de la empresa de crear relativamente más valor económico que los rivales, para lo cual la empresa debe generar mayores beneficios netos a través de una diferenciación superior y/o menores costes. Esta comparación relativa se realiza con el competidor marginal, el menos eficiente capaz de *salir a la par* en el mercado, lo que implica que la ventaja competitiva puede ser poseída por varias empresas en una industria, sugiriendo de este modo que puedan existir diversas formas de alcanzarla (Peteraf y

Barney, 2003). En esencia, se puede indicar que si una empresa tiene la capacidad de mejorar a sus competidores en términos de beneficio entonces tiene una posición de ventaja competitiva.

Figura 2. Lógica de los recursos a las rentas.



Fuente: Adaptado de Peteraf y Barney (2003).

Las ventajas competitivas pueden ser de dos tipos en función de su durabilidad en el tiempo (Barney y Arikan, 2001): a) *ventajas competitivas temporales*, cuando son duplicadas por los competidores; y b) *ventajas competitivas persistentes*, cuando los competidores son incapaces de duplicarlas. De este modo, la ventaja competitiva se torna en persistente cuando es sostenible, esto es, cuando se mantiene en el tiempo (Reed y DeFillippi, 1990).

Para Barney y Clark (2007) una empresa posee una *ventaja competitiva sostenible* cuando está creando más valor económico que el competidor marginal en su industria y cuando otros competidores (actuales o potenciales) no son capaces de duplicar los beneficios de esta estrategia.

El concepto de *sostenibilidad* se refiere al mantenimiento de la ventaja competitiva en el tiempo (Reed y DeFillippi, 1990), por lo que en esencia una ventaja competitiva sostenible es una ventaja competitiva que permanece un período de tiempo prolongado (Barney, 2002; Barney y Clark, 2007). La sostenibilidad dependerá de la condición de duplicación, esto es, de que los competidores tanto actuales como potenciales sean capaces de copiarla (Barney y Clark, 2007). Autores como Lippman y Rumelt (1982) y Rumelt (1984) señalan que la ventaja competitiva es sostenible cuando continúa existiendo al cesar los esfuerzos para duplicar esa ventaja.

El tiempo durante el que se mantiene una posición ventajosa en el mercado dependerá de la sostenibilidad de los recursos en que se basa esa ventaja competitiva (Hunt, 2000), o, de otra forma, del mantenimiento de las *barreras a la imitación* (Reed y DeFillippi, 1990). Por tanto, una empresa puede obtener una *ventaja competitiva sostenible* cuando los competidores no poseen la habilidad o la motivación de imitar esos recursos (Amit y Schoemaker, 1993). Asimismo, diferentes cambios en la estructura de la industria (tecnología, demanda, contexto institucional, etc.) pueden provocar que una ventaja competitiva sostenible deje de serlo, anulándola a través de una redefinición de qué recursos de la empresa son valiosos y cuáles no lo son (Barney y Clark, 2007).

Algunos investigadores como Fiol (2001) y Wiggins y Ruefli (2002) comienzan a cuestionar recientemente la posibilidad de sostener una ventaja competitiva durante largos períodos de tiempo debido a efectos como el rápido cambio tecnológico, la globalización, el incremento de la competencia agresiva, la presión de los incentivos a corto plazo en la empresa, la inestabilidad política, etc., sugiriendo que tales retornos son raros y a menudo operativos por cortos períodos de tiempo. De este modo, según el entorno se vuelve más dinámico, incierto e hipercompetitivo, la creación de estrategias planificadas a largo plazo se vuelve más difícil, por lo que las organizaciones tratan de concatenar series de ventajas competitivas de corta duración, denominadas *ventajas competitivas temporales* (D'Aveni *et al.*, 2010; Sirmon *et al.*, 2010).

Es importante destacar que, según indica Barney (2002), la estrategia de la empresa podría conducir a otras dos posiciones competitivas adicionales a la de ventaja competitiva: a) *paridad competitiva*, que se produce cuando la empresa crea el mismo valor económico que los competidores en un mercado particular; y b) *desventaja*

competitiva, que implica que la empresa genera menos valor económico que sus competidores.

Bajo una perspectiva RBV, los recursos de la organización constituyen la unidad de análisis para la generación de ventajas competitivas sostenibles, si bien no cabe pensar que todos los recursos que posee la empresa tendrán esta capacidad potencial (Barney, 1991), por lo que será necesario estudiar cuáles son los recursos que permiten generar ventajas competitivas sostenibles y por qué pueden lograrlo.

2.3.4 EL CARÁCTER ESTRATÉGICO DE LOS RECURSOS

Bajo una perspectiva RBV, el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles que permitan la generación de rendimientos superiores a largo plazo descansa sobre los recursos y capacidades de la empresa, aunque no todos los recursos que posee la organización tienen capacidad potencial para lograr este objetivo (Barney y Clark, 2007), por lo que se hace necesario identificar las *características* que deben poseer los recursos y capacidades para poder sustentar ventajas competitivas y, en consecuencia, generar rentas duraderas en el tiempo.

En la literatura se han propuesto diversas denominaciones para los recursos con potencial para impulsar el rendimiento empresarial a largo plazo: *recursos críticos* (Wernerfelt, 1984), *factores estratégicos* (Barney, 1991) y *activos estratégicos* (Amit y Schoemaker, 1993), principalmente. Del mismo modo, tampoco existe coincidencia en cuanto a los requisitos que deben cumplir estos recursos para poder calificarlos como *estratégicos* (Barney, 1991; Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993; Fernández y Suárez, 1996), aunque la mayoría de la literatura coincide en destacar dos características que realmente otorgan carácter estratégico a los recursos: la *replicabilidad* y la *transferibilidad* (Calvo y López, 2004).

Para Grant (1991, 2006) la evaluación del potencial estratégico de los recursos, esto es, su capacidad para generar rentas, depende de la habilidad de éstos para que se den tres circunstancias: a) el establecimiento de una ventaja competitiva; b) el mantenimiento de la ventaja competitiva; y c) la apropiación de los beneficios de la ventaja competitiva. Esta propuesta se puede apreciar esquemáticamente en la figura 3.

1. El *establecimiento de una ventaja competitiva*: en primer lugar, para que un recurso proporcione una ventaja competitiva que derive en la consecución de rentas deben darse dos condiciones:
 - a) *Escasez*: un recurso es escaso cuando no está a disposición de todos los competidores. Si un recurso o capacidad abunda en el sector, puede que sea esencial para competir, pero no proporcionará una base suficiente para obtener una ventaja competitiva.
 - b) *Relevancia*: un recurso o capacidad debe tener relación con los factores clave de éxito en el mercado para ser valioso, de forma que ayude a la empresa a crear valor para sus clientes o a sobrevivir a la competencia.
2. El *mantenimiento de la ventaja competitiva*: en segundo lugar, los beneficios obtenidos de los recursos dependen no sólo de su capacidad para establecer una ventaja competitiva, sino también del tiempo en que ésta se pueda mantener, lo que dependerá de la durabilidad de los recursos y de que los competidores puedan imitar la ventaja competitiva que éstos ofrecen, lo que vendrá dado a su vez por la posibilidad de que sean transferibles y replicables:
 - a) *Durabilidad*: un recurso es duradero cuando no pierde su potencial generador de ventaja competitiva a lo largo del tiempo. Los recursos que duran más que otros conforman una base más segura para el mantenimiento de la ventaja competitiva. La creciente velocidad del cambio tecnológico acorta la vida útil de muchos recursos, incluyendo los bienes de equipo y las tecnologías propias; por el contrario, recursos como la reputación corporativa son de larga duración, a menos que se vea empañada por algún hecho grave.
 - b) *Transferibilidad*: criterio relativo a la existencia o no de mercado para que pueda producirse la transferencia de activos entre empresas. La manera más sencilla de obtener los recursos y capacidades necesarios para imitar la estrategia de otra empresa es comprándolos; si esto es posible, la ventaja competitiva tendrá una vida corta. La posibilidad de comprar un recurso o capacidad depende de su movilidad, esto es, hasta qué punto puede transferirse entre empresas. Algunos recursos, como la maquinaria fabricada por

suministradores de bienes de equipo, son fácilmente transferibles entre empresas; por el contrario, otros recursos no son fácilmente transferibles, bien porque son específicos de la empresa o bien porque su valor se devalúa si se transfieren. Constituyen las *fuentes de inmovilidad*: a) la inmovilidad geográfica, por ejemplo de recursos naturales o de grandes equipos; b) la información imperfecta respecto a la productividad de los recursos, que crea grandes riesgos para la empresa que pretende adquirirlos (por ejemplo, en los recursos humanos); c) la complementariedad entre recursos, que implica que la separación de un recurso de su entorno habitual produce una pérdida de productividad y valor (por ejemplo, la reputación de una marca está asociada a la empresa que la creó); y d) las capacidades organizativas son menos móviles que los recursos individuales, dado que están basadas en combinaciones de recursos.

c) *Replicabilidad*: concepto que hace referencia a la capacidad de los competidores para imitar los recursos de la empresa, de forma que si una empresa no puede comprar un recurso debe crearlo o copiarlo de los competidores. Esta réplica puede ser compleja y estar marcada por el hecho de que estos recursos y capacidades se hayan acumulado durante un largo período de tiempo, lo que probablemente los convertirá en más productivos que esos mismos activos en manos de empresas competidoras.

3. *La apropiación de los beneficios de la ventaja competitiva*: por último, la empresa debe ser capaz de apropiarse de los beneficios generados por la ventaja competitiva, lo que vendrá determinado por las características de apropiabilidad de los recursos, derivadas de las siguientes circunstancias:

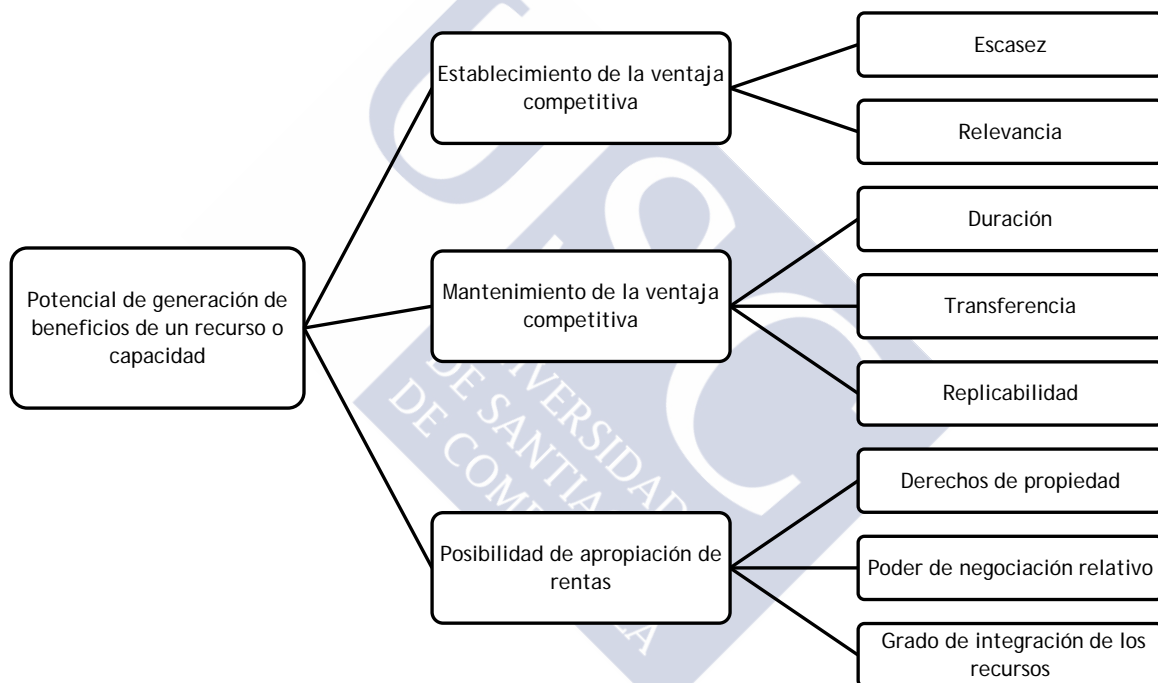
a) La existencia de *derechos de propiedad* de los recursos, que permiten que la empresa se apropie de las rentas generadas por esos recursos. La propiedad de esas rentas no siempre está clara, sobre todo en lo relativo a los conocimientos de los empleados y el know-how de la empresa.

b) El *poder de negociación relativo* entre la empresa y sus miembros individuales, más importante cuanto menos definidos están los derechos de propiedad de los

recursos. A este respecto, cuanto más embebidas estén las habilidades individuales en las rutinas organizativas, mayor será el poder de negociación de la empresa frente a sus empleados.

- c) El *grado de integración* de los recursos en la organización, de forma que cuanto más se identifique la capacidad organizativa con la experiencia de empleados individuales, mayor poder de negociación tendrán estos y más posibilidades de que se apropien de rentas.

Figura 3. Valoración del potencial de beneficios de recursos y capacidades.



Fuente: Adaptado de Grant (2006).

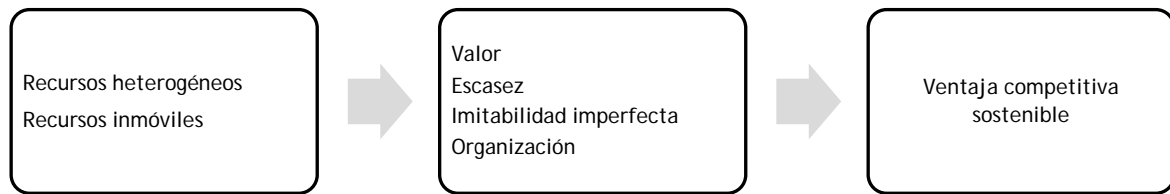
Uno de los marcos teóricos más utilizados en la literatura para identificar los atributos que caracterizan a los recursos estratégicos es el propuesto por Barney (1991, 2002), para quien los recursos de la empresa con potencial para generar una ventaja competitiva sostenible deberán poseer las cuatro características siguientes:

1. *Valor*: solo los recursos valiosos tienen potencial para convertirse en fuentes de ventaja competitiva, siendo recursos valiosos aquellos que permiten a la empresa concebir o implementar estrategias que mejoren su eficiencia y su eficacia. Un recurso valioso permite a la empresa incrementar el valor económico creado aumentando la disposición de los clientes a pagar, reduciendo los costes o ambos. Los recursos valiosos permiten a la empresa la creación de estrategias que exploten oportunidades o neutralicen amenazas del entorno, contribuyendo a la mejora del rendimiento.
2. *Escasez*: los recursos valiosos que sean poseídos por un número elevado de competidores (actuales o potenciales) no pueden ser fuente de ventaja competitiva, y mucho menos que ésta sea sostenible en el tiempo, por cuanto todos los competidores tendrán la capacidad de explotar ese recurso de la misma forma e implementar la misma estrategia. Por tanto, la dificultad radica en saber el grado de escasez que debe tener un recurso para poseer el potencial de generar una ventaja competitiva; en general, siempre que el número de empresas poseedoras de un recurso valioso sea menor que el número de empresas necesarias para generar una dinámica de competencia perfecta en una industria, entonces ese recurso tendrá el potencial de generar una ventaja competitiva.
3. *Imitabilidad imperfecta*: los recursos valiosos y escasos poseídos por la empresa van a ser fuente de ventajas competitivas sostenibles si las organizaciones que no los poseen no pueden obtenerlos *copiándolos* o *sustituyéndolos* por otros equivalentes, o bien si su *imitación resulta costosa* para los competidores provocando a la empresa que trata de copiarlo una *desventaja de coste*, que vendrá dada como resultado de alguna de estas razones:
 - a) *Condiciones históricas únicas*: en ocasiones la capacidad de la empresa para obtener y explotar un recurso determinado depende de su trayectoria y ubicación en el tiempo, de manera que una vez que pasa ese momento en la historia las empresas que necesitan esos recursos se enfrentan a una desventaja de coste. Dierickx y Cool (1989) sugieren que esos recursos presentan *deseconomías de compresión temporal*.

- b) *Ambigüedad causal*: existe cuando la relación entre los recursos controlados por la empresa y su ventaja competitiva sostenible no es entendida por los competidores o lo es sólo parcialmente. En este caso, será difícil para los competidores duplicar estrategias exitosas por cuanto no se conoce exactamente qué recursos deberían ser imitados.
 - c) *Complejidad social*: concepto que hace referencia a las características que tienen algunos recursos de ser fenómenos sociales muy complejos, por ejemplo la cultura organizativa o la reputación. El vínculo entre estos recursos complejos y la ventaja competitiva puede ser fácil de identificar, pero en todo caso será difícil de imitar por los competidores.
 - d) *Patentes*: estos derechos exclusivos podrían hacer muy costoso para los competidores imitar los procesos y productos que posee la empresa.
4. *Organización*: este concepto implica que para que recursos valiosos, escasos e imperfectamente imitables sean fuentes de ventajas competitivas, la empresa debería estar organizada de forma que pueda explotar el potencial de esos recursos. De este modo, los *procesos organizativos* proveen la cuarta condición necesaria para la ventaja competitiva sostenible. Existen varios componentes de la organización que influyen su capacidad de explotar el potencial competitivo de sus recursos, como su estructura de reporte, sus sistemas de control de gestión o su política de retribuciones. Estos componentes son un tipo de recursos complementarios: ellos solos tienen una capacidad limitada para originar una ventaja competitiva, pero en combinación con recursos valiosos, escasos e imperfectamente imitables permiten a la empresa explotar su potencial para generar ventajas competitivas sostenibles.

Estos cuatro atributos son vistos por Barney (1991, 2002) como indicadores del nivel de heterogeneidad e inmovilidad que poseen los recursos de la empresa, y reflejan el grado de utilidad de esos recursos para generar ventajas competitivas sostenibles para la organización.

Figura 4. Características que determinan el potencial estratégico de los recursos.



Fuente: Adaptado de Barney (1991).

Basándose en estos cuatro atributos, el *marco conceptual VRIO*¹¹ (Barney, 2002; Barney y Clark, 2007), que se resume en la figura 5, provee un esquema para analizar el potencial de los recursos de la empresa para ser fuentes de ventaja competitiva sostenible y entender de este modo el retorno potencial asociado con la explotación de los recursos, especificando las condiciones teóricas bajo las que la ventaja competitiva sostenible puede existir.

Figura 5. Marco conceptual VRIO.

RECURSO O CAPACIDAD					
Valioso	Escaso	Costoso de imitar	Explotado por la organización	Implicaciones competitivas	Rendimiento económico
NO	--	--	NO	Desventaja competitiva	Inferior al normal
SI	NO	--		Paridad competitiva	Normal
SI	SI	NO		Ventaja competitiva temporal	Superior al normal
SI	SI	SI		Ventaja competitiva sostenible	Superior al normal

Fuente: Adaptado de Barney y Clark (2007).

Según el marco conceptual VRIO (Barney y Clark, 2007), si un recurso controlado por la organización no es valioso, entonces no permitirá a la empresa implementar estrategias que exploten oportunidades o neutralicen amenazas del entorno, de forma que la

¹¹ VRIO: Value, Rarity, Imitability, Organization.

explotación de este recurso provocará un incremento de costes o una reducción de ingresos que situará a la empresa en una posición de *desventaja competitiva* con respecto a los competidores que no utilicen ese recurso, suponiendo por tanto una debilidad en la organización; en segundo lugar, si un recurso es valioso pero no escaso, la explotación de ese recurso generará *paridad competitiva* puesto que los competidores lo pueden poseer igualmente, aunque su posesión constituye una fortaleza para la organización; en tercer lugar, si un recurso es valioso y escaso pero no es costoso de imitar, su explotación generará una *ventaja competitiva temporal* para la organización hasta que los competidores adquieran o desarrollen el recurso necesario para implementar esa estrategia mediante duplicación o sustitución del recurso sin desventaja de coste; y en cuarto lugar, si un recurso es valioso, escaso y costoso de imitar, su explotación generará una *ventaja competitiva sostenible*, puesto que los competidores tendrán una desventaja de coste para duplicar ese recurso y no encontrarán sustitutos adecuados en el mercado, lo que les impedirá implementar esa estrategia. La cuestión de la *organización* opera como un factor de ajuste en el modelo, de forma que si la empresa no dispone de los procesos organizativos adecuados para explotar la ventaja de poseer un recurso valioso, escaso y costoso de imitar, podría perder su posición de ventaja competitiva en el mercado.

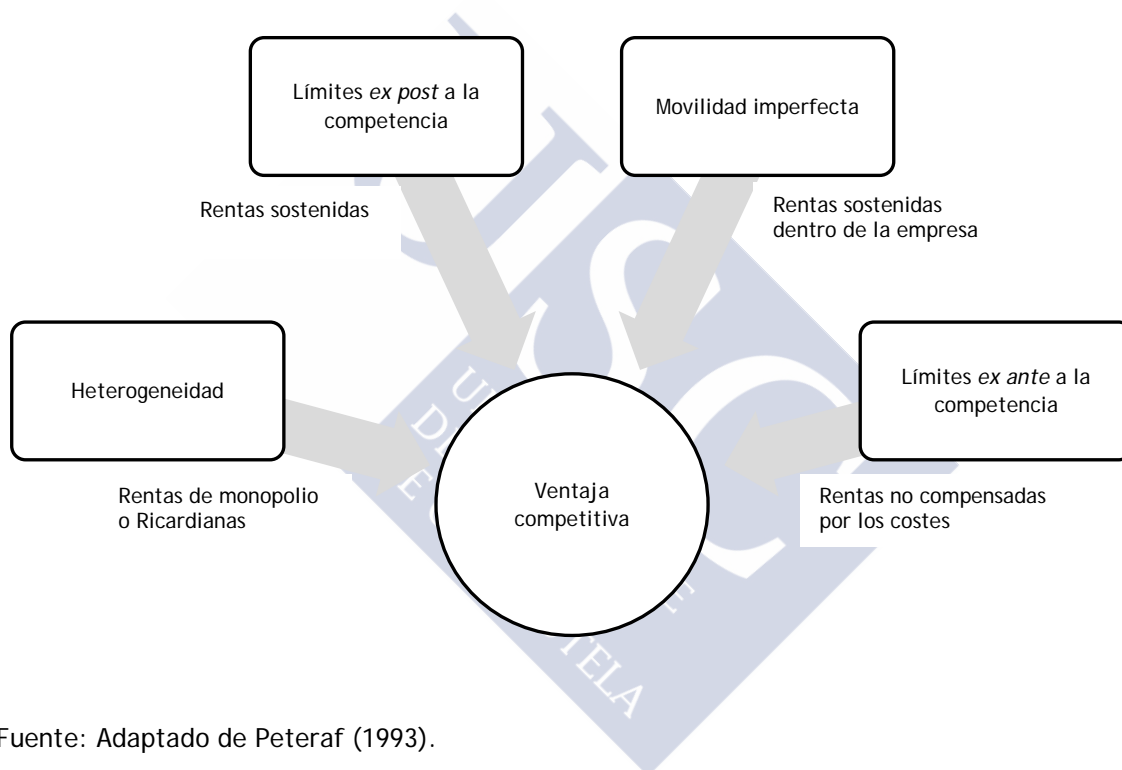
Por otra parte, el estudio de Amit y Schoemaker (1993) sobre los criterios a cumplir por los activos estratégicos se apoya en las aportaciones efectuadas por Barney (1991) y Grant (1991), definiendo las siguientes características: a) *escasez*; b) *durabilidad*; c) *dificultad para ser comercializados*; d) *dificultad para ser imitados*; e) *dificultad para ser sustituidos*; f) *apropiabilidad*; g) *complementariedad*; y h) *similitud* o correspondencia entre el stock de recursos y capacidades de la empresa con los factores estratégicos de la industria.

La aportación de Peteraf (1993), esquematizada en la figura 6, proporciona un esquema interpretativo de los recursos estratégicos construyendo un modelo teórico basado en el tipo de rentas que pueden generar los recursos y capacidades de la empresa, distinguiendo rentas de monopolio o Ricardianas, rentas sostenidas, rentas sostenidas dentro de la empresa y rentas no compensadas por los costes, lo que genera a su vez las cuatro piedras angulares de la ventaja competitiva:

- a) *Heterogeneidad*: un recurso estratégico debe ser heterogéneo, describiendo la heterogeneidad de los factores como los diferentes niveles de eficiencia en el uso de los mismos que puede lograr una organización. La existencia de recursos heterogéneos es condición necesaria para la generación de rentas de monopolio o Ricardianas, puesto que ninguna empresa puede poseer una ventaja competitiva si todos los competidores están dotados de recursos idénticos. La heterogeneidad es condición suficiente para la existencia de una ventaja competitiva, pero no es suficiente para garantizar la sostenibilidad de dicha ventaja frente a la imitación de los competidores.
- b) *Límites ex post a la competencia*: un recurso estratégico heterogéneo debe mantenerse a lo largo del tiempo. Los límites *ex post* a la competencia retrasan, encarecen o impiden a los competidores ya establecidos o a los rivales potenciales imitar o adquirir los recursos que proporcionan la ventaja, limitando la competencia por las rentas Ricardianas o monopolísticas obtenidas por la empresa como consecuencia de la posesión del recurso escaso. Existen dos límites *ex post* a la competencia: el recurso debe ser imperfectamente sustituible e imperfectamente imitable por los competidores, denominando Rumelt (1984) mecanismos de aislamiento a estas barreras a la imitación entre empresas.
- c) *Movilidad imperfecta*: existe movilidad imperfecta de los recursos si no pueden ser comprados o vendidos, lo que implica la inexistencia de un mercado más o menos organizado de compra-venta. Esto se produce en aquellos activos para los que no está claramente definidos los derechos de propiedad (Dierickx y Cool, 1989) o para aquellos recursos que sólo pueden ser utilizados en el seno de la empresa. Pueden existir también recursos imperfectamente móviles, que son aquellos que pueden ser transferibles en el mercado, pero que tienen un valor superior en la empresa que los utiliza actualmente respecto de cualquier otro posible usuario, lo que implica la existencia de un efecto sinérgico con el resto de recursos existentes en la empresa.
- d) *Límites ex ante a la competencia*: son aquellos que hacen posible que una empresa alcance una posición de privilegio respecto de la posesión de un recurso estratégico, aún antes de que se haya desatado la lucha por el uso de dicho recurso. Significa que con anterioridad al establecimiento de dicha ventaja competitiva

también debe existir una competencia limitada para hacerse con los recursos estratégicos. En definitiva, las empresas rivales intentarán asegurarse la tenencia futura de aquellos recursos que puedan suministrarle una ventaja competitiva. El control sobre un recurso escaso y valioso se traduce en rentas económicas sólo si los competidores no han sabido reconocer *ex ante* el valor de ese recurso o no pueden explotarlo de forma tan rentable por carecer de los recursos complementarios necesarios.

Figura 6. Las piedras angulares de la ventaja competitiva.



Fuente: Adaptado de Peteraf (1993).

La propuesta realizada por Fernández y Suárez (1996) integra las aportaciones efectuadas por los trabajos de Barney (1991), Grant (1991), Amit y Schoemaker (1993) y Peteraf (1993), proponiendo dos características que deben cumplir los recursos para adquirir el calificativo de estratégicos:

- a) *Replicabilidad*: vendrá influenciada por factores como la complejidad, la co-especialización, la especificidad, el carácter tácito, la ambigüedad causal, los mecanismos de aislamiento, la masa crítica y las dependencias temporales.

- b) *Transferibilidad*: vendrá influenciada por factores como la complejidad, el carácter tácito, la especificidad, la co-especialización, las asimetrías de información, los costes de transacción y la paradoja de la información.

Autores como Hamel y Prahalad (1994) y Tampoe (1994) utilizan la denominación de *esenciales* para señalar el carácter estratégico de los recursos y capacidades. Basándose en el concepto de competencias esenciales de Hamel y Prahalad (1990), el trabajo de Tampoe (1994) ofrece una lista de criterios para diferenciar las competencias que son esenciales de aquellas otras que no lo son: a) críticas para que la empresa sobreviva en el corto y largo plazo; b) invisibles para los competidores; c) difíciles de imitar; d) únicas para la empresa; e) mezcla de habilidades, recursos y procesos; f) capacidades que la organización puede mantener en el tiempo; g) superiores a la capacidad de un individuo; h) fundamentales para el desarrollo de productos finales; i) claves para la implementación de la visión estratégica de la empresa; j) imprescindibles para las decisiones estratégicas de la empresa; k) valiosas; y l) escasas.

Por su parte, Hamel y Prahalad (1994) proponen tres criterios para distinguir las competencias esenciales: a) proporcionar un acceso potencial a una amplia y variada gama de mercados; b) contribuir de forma significativa a los beneficios percibidos por los clientes en los productos; y c) que sean difíciles de imitar por los competidores.

En el contexto específico de las pequeñas y medianas empresas, más reciente que el de las grandes empresas en la investigación dentro del enfoque basado en recursos (Barney *et al.*, 2001), el trabajo de Rangone (1999) propone un modelo en el que la ventaja competitiva sostenible de una pyme se basa en el desarrollo de tres capacidades básicas (capacidad de innovación, capacidad de producción y capacidad de gestión de mercado), que a su vez están fundadas en la dotación de recursos críticos o estratégicos que posee la empresa, que deben cumplir cinco premisas: a) *superioridad competitiva*, de modo que los recursos deben contribuir a diferenciar la organización de sus competidores; b) *imitabilidad*, referente a la existencia de dificultad para copiar los recursos por parte de los competidores; c) *durabilidad*, significando que los recursos deben generar ventajas en el largo plazo; d) *apropiación*, referida a que la empresa poseedora de los recursos debe ser capaz de explotar la ventaja generada por ellos en el mercado; y e) *sustitución*, referente a la dificultad para los competidores de sustituir el recurso ventajoso por uno alternativo que

provoque ventajas similares. De acuerdo con Rangone (1999), solamente los recursos críticos que tienen efecto sobre el desarrollo de las capacidades básicas deben ser considerados, identificando los siguientes recursos estratégicos: recursos financieros (fondos propios), activos físicos, recursos humanos, recursos organizativos (incluyendo relaciones externas), habilidades, know-how y competencias, marca y reputación.

Así pues, una vez descrito el conjunto de características que debe reunir un recurso para contribuir a la generación de una ventaja competitiva sostenible y por tanto a un rendimiento superior en la organización, resulta evidente que la mayor potencialidad estratégica se observa en los *recursos de carácter intangible*, tal y como se refleja ampliamente en la literatura, por ejemplo en Itami (1987), Aaker (1989), Hall (1992), Cuervo (1993), Salas (1996), Fernández *et al.* (1997), Bueno (1998), Calvo y López (2004), Villalonga (2004), Grant (2006), López (2006) y Molloy *et al.* (2011).

Este potencial estratégico presente en los *recursos intangibles* vendrá derivado de sus propias características de *transferibilidad* e *imitabilidad* (Guerras y Navas, 2007):

- a) Son *difíciles de transferir*, debido a que están basados en la información y el conocimiento, por lo que su transferencia estará sujeta a elevados costes de transacción, dificultando su movilidad y permitiendo la apropiación de rentas en la empresa.
- b) Suelen ser activos *específicos de la empresa*, por lo que su valor depende estrechamente del resto de recursos de la organización con los que se combina, pudiendo reducirse cuando se transfieren a otras empresas.
- c) Pueden ser *difíciles de identificar* por parte de los competidores debido a su complejidad (existencia de ambigüedad causal), lo que dificultará su réplica o imitación.
- d) Se generan a través de un *proceso de acumulación* largo y costoso en el seno de la empresa, en un proceso con condiciones históricas únicas, lo que dificulta la imitación por parte de los competidores.

2.4 LA CREACIÓN DE LOS RECURSOS

El enfoque basado en recursos parte de la existencia de recursos heterogéneos en las empresas como una premisa dada, examinando el impacto que presentan esos recursos en la obtención de ventajas competitivas sostenibles (Barney y Clark, 2007; Leiblein, 2011), pero el proceso a través del cual la empresa crea o amplía esa *base de recursos*¹² constituye todavía un debate abierto en el enfoque RBV al que sin embargo la literatura ha prestado poca atención (Bowman y Collier, 2006), existiendo trabajos recientes que estudian esta cuestión, como los de Wernerfelt (2011) y Maritan y Peteraf (2011).

El primer trabajo que aborda este tema es el de Penrose (1959), que argumenta que las empresas desarrollan sus recursos a través de sus actividades productivas, y que en el tiempo las empresas generarán un exceso de capacidad en su base de recursos, lo que permitirá el crecimiento de la organización. De este modo, para Penrose (1959) la dotación de recursos de la empresa estará directamente relacionada con las actividades pasadas de la organización, por lo que el desarrollo de los recursos de la empresa muestra dependencia de trayectoria (*path dependence*), en un proceso cuyo resultado actual está condicionado por decisiones anteriores.

Posteriormente, Barney (1986) introdujo el concepto de *mercado de factores estratégicos* como aquel donde las empresas adquieren o desarrollan los recursos que necesitan para implementar sus estrategias, argumentando que los precios pagados por los recursos en esos mercados determinan el potencial de una estrategia que los utilice para generar rentas económicas. Según Barney (1986), para generar rentas económicas es necesario que las empresas adquieran los recursos en esos mercados a un coste inferior a su valor neto presente, lo que puede ocurrir por dos circunstancias diferentes: bien porque la empresa dispone de información superior a la hora de determinar el valor futuro de los recursos o bien por simple suerte. Ya que no es posible gestionar la suerte, la clave para los rendimientos superiores reside en la adquisición de información superior a los competidores, y dado que todas las empresas tienen acceso similar a información sobre el entorno competitivo, la empresa debería centrar su atención en la información y análisis

¹² La construcción de una base de recursos implica una serie de actividades de desarrollo de recursos a través de las cuales se construyen estratégicamente los recursos iniciales y se desarrollan las capacidades con el objetivo de generar una ventaja competitiva sostenible y rendimientos a largo plazo para la empresa (Brush *et al.*, 2001).

interno de los recursos que ya controla, lo que le permitirá obtener rendimientos superiores en función de las estrategias que puede implementar con los recursos existentes y con el potencial de los nuevos recursos adquiridos en el mercado de factores estratégicos para contribuir a la implementación de esas estrategias.

El trabajo de Barney (1986) es complementado posteriormente por Dierickx y Cool (1989), quienes especifican que los mercados de factores estratégicos son incompletos puesto que existen factores que no pueden ser adquiridos en mercados abiertos, por ejemplo la reputación, por lo que la lógica de Barney (1986) solo es válida para recursos comercializables para los que existe mercado. Para Dierickx y Cool (1989), cuando un activo no es comercializable en un mercado la empresa debe desarrollarlo internamente mediante un proceso de acumulación a lo largo del tiempo, configurando los activos estratégicos como aquellos que presentan las siguientes características: a) no comercializables; b) inimitables; y c) insustituibles.

La sostenibilidad de los activos estratégicos de la empresa estará directamente relacionada con las características de los procesos a través de los que se produce la acumulación (Dierickx y Cool, 1989):

- a) *Deseconomías de compresión temporal*: concepto referido a la tendencia de los costes a incrementarse cuando la empresa trata de reducir el tiempo necesario para la acumulación de los activos.
- b) *Eficiencias de masa de activos*: describe cómo el coste marginal de la acumulación de activos se reduce debido a la existencia de una base relevante de recursos.
- c) *Interconexiones de activos*: implica que el coste de añadir un activo al stock de recursos de la empresa puede estar relacionado con el stock ya existente de otro tipo de recursos.
- d) *Erosión de activos*: referido a la disminución del stock de activos intangibles en la empresa mediante su depreciación o destrucción por obsolescencia y la innovación de los competidores.
- e) *Ambigüedad causal*: relativa a la dificultad de los competidores para aislar e identificar los factores responsables de la ventaja competitiva de la empresa.

Se configuran de este modo en la literatura dos grandes alternativas para ampliar la base de recursos de la empresa (Guerras y Navas, 2007): a) la adquisición externa, y b) el desarrollo interno.

En primer lugar, la *adquisición externa* consiste en buscar en otras empresas los recursos que se necesitan para incorporarlos a la organización, pudiendo realizarse de tres maneras diferentes (Guerras y Navas, 2007): a) mediante su *compra directa*, obteniéndolos en el mercado a través de un mecanismo convencional de compra-venta, aunque con la dificultad expresada de que para la mayoría de los recursos intangibles no existe mercado; b) mediante *fusiones y adquisiciones* de empresas o unidades de negocio que ya posean los recursos complejos que se quieren adquirir, constituyendo una fórmula viable para que puedan ser transferidos; y c) mediante *alianzas estratégicas*, entendidas como relaciones de cooperación entre organizaciones que se comprometen a compartir sus recursos en la búsqueda de objetivos comunes, que permiten acceder a los recursos y capacidades de otras organizaciones sin necesidad de adquirirlos.

La *adquisición externa* presenta la ventaja de acortar el proceso de conseguir los recursos y capacidades respecto a la alternativa de su desarrollo interno, aunque existe el riesgo de que la empresa no sea capaz de integrar eficientemente los recursos y capacidades adquiridos con los suyos propios. Bajo la lógica subyacente en el enfoque de los recursos, la adquisición externa de los recursos no permite a la empresa disponer de los recursos más valiosos desde el punto de vista estratégico para dotar a la empresa de una ventaja competitiva sostenible, por cuanto esos recursos estarán a disposición de otras empresas en el mercado, por lo que será un mecanismo adecuado para conseguir los recursos que la empresa necesita pero que no constituyen la base de su ventaja competitiva (Guerras y Navas, 2007).

En segundo lugar, el *desarrollo interno* supone conseguir los recursos y capacidades necesarios en el seno de la empresa con sus propios medios a través de un proceso de acumulación, lo que según la lógica RBV permitirá a la empresa disponer de los recursos más valiosos desde el punto de vista estratégico que doten a la organización de una ventaja competitiva sostenible, al tratarse de recursos no disponibles en el mercado (Guerras y Navas, 2007). Ejemplos de desarrollo interno de los recursos lo constituyen las inversiones en investigación y desarrollo que generen conocimiento tecnológico, inversiones para

mejorar el conocimiento de marca, acciones para mejorar la reputación de la empresa, inversión en el capital humano de la organización, etc. La acumulación interna de recursos presenta a su vez una serie de dificultades: requiere un período de tiempo dilatado para su acumulación (lo que genera incertidumbre acerca de sus rendimientos), el volumen de inversión a realizar suele ser elevado, pueden existir problemas de apropiabilidad del resultado de la inversión (sobre todo en relación a los recursos humanos), y los activos desarrollados suelen poseer un alto grado de especificidad en su aplicación, siendo útiles solamente para la empresa que los genera (Guerras y Navas, 2007).

Para que el *desarrollo interno* de los recursos sea exitoso, la organización debe facilitar el *aprendizaje organizativo*¹³ que permita generar y mejorar los recursos propios y adaptar adecuadamente los adquiridos en el exterior, así como crear una infraestructura organizativa adecuada que le permita conseguir sus objetivos (Guerras y Navas, 2007). Varias medidas pueden favorecer el desarrollo interno de las capacidades en la empresa (Grant, 2006): a) su *incubación* en unidades organizativas separadas dotadas de flexibilidad y autonomía, de forma que la estructura organizativa, los sistemas de gestión y las normas de conducta existentes en la empresa no dificulten el desarrollo de nuevas capacidades; b) su *impulso indirecto*, mediante el desarrollo de nuevos productos concretos que permitan *tirar* del desarrollo de las capacidades que requiera esa nueva creación; y c) mediante una *dirección comprometida* con objetivos ambiciosos que cree la fuerza impulsora para el desarrollo continuo de los recursos y capacidades de la organización.

2.5 EL ROL DE LOS DIRECTIVOS EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS

El enfoque basado en recursos asume que las empresas son entidades que buscan la maximización de beneficios dirigidas por un conjunto de *managers* o directivos con un comportamiento racional en la toma de decisiones, operando en mercados que son razonablemente predecibles y tendentes a una situación de equilibrio (Kraaijenbrink *et al.*, 2010).

¹³ Se entiende por *aprendizaje organizativo* el proceso que permite la adquisición y creación de conocimiento, su transformación, difusión y utilización en la empresa (Jiménez y Sanz, 2006).

En este contexto, es evidente el papel fundamental que juegan los directivos a la hora de *seleccionar, adquirir y gestionar* los recursos de la empresa (Rumelt, 1982), explotando convenientemente aquellos recursos superiores que poseen el potencial de generar ventajas competitivas sostenibles (Barney y Arikan, 2001). Para Castanias y Helfat (2001), las habilidades de los directivos contribuyen de manera relevante a la generación de rentas junto con el resto de los recursos de la empresa, mostrando Helfat y Peteraf (2015) cómo las propias capacidades cognitivas de los altos directivos influyen en las diferencias de rendimiento entre organizaciones. Autores como Álvarez y Busenitz (2001) destacan el papel del empresario emprendedor en la búsqueda de oportunidades y en su habilidad para adquirir los recursos necesarios para explotar esas oportunidades. Por su parte, Kraaijenbrink *et al.* (2010) especifican que para crear una ventaja competitiva una empresa necesita tanto un conjunto de recursos valiosos como de capacidades directivas para reconocer y explotar las oportunidades, especialmente en entornos caracterizados por la incertidumbre (Schmidt y Keil, 2013).

La argumentación de Penrose (1959) indica que la gestión de los recursos de la empresa es crítica en la creación de valor, puesto que la utilización de los recursos es cuando menos tan importante como su posesión; complementariamente, Sirmon *et al.* (2007) señalan que la gestión de los recursos de la empresa puede producir diferencias en el rendimiento entre organizaciones que poseen recursos similares y operan en entornos similares. Para Lockett *et al.* (2009), es responsabilidad de los directivos reposicionar la organización según varían las oportunidades y amenazas del entorno y se modifican los recursos de la empresa, explotando las imperfecciones del mercado de recursos para mejorar el rendimiento empresarial.

Las decisiones que toman los directivos están ligadas a su experiencia y a sus propias percepciones, tanto sobre las características internas de la empresa como del entorno en el que compiten (Mitchell *et al.*, 2011), siendo por tanto estas percepciones relevantes en la gestión de los recursos, de forma que las decisiones adoptadas por los directivos cambian la naturaleza competitiva en los mercados (Lockett *et al.*, 2009). Autores como Garbuio *et al.* (2011) estudian las influencias del *comportamiento de los directivos* en la toma de decisiones a la hora de adquirir y desarrollar los recursos de la empresa, mostrando cómo sus percepciones tienen influencia en las decisiones estratégicas de la empresa. Por su

parte, Kunc y Morecroft (2010) analizan el proceso de toma de decisiones de los directivos racionales sobre los recursos y las estrategias a implementar y sus efectos sobre la heterogeneidad de los recursos y el rendimiento empresarial, identificándolo como un proceso cognitivo de los directivos que determina los recursos estratégicamente valiosos y su desarrollo en el tiempo, proceso que derivará en una relación causal entre esos recursos y el rendimiento de la empresa, y que puede provocar que empresas con dotaciones iniciales de recursos similares deriven en distribuciones heterogéneas de recursos y consecuentemente diferencias en el rendimiento organizativo.

En este escenario se hace necesario profundizar en la reflexión acerca de la forma en que los directivos utilizan los recursos de la empresa para crear una ventaja competitiva, un tema que todavía constituye un elemento pendiente de mayor desarrollo en el enfoque de los recursos (Priem y Butler, 2001; Foss *et al.*, 2008; Gruber *et al.*, 2010; Kraaijenbrink *et al.*, 2010; Sirmon *et al.*, 2011), tratando de explicar de este modo el vínculo existente entre la gestión de los recursos y la creación de una ventaja competitiva.

Según indican autores como Sirmon *et al.* (2007) y Vorhies *et al.* (2009), los recursos por sí mismos no crean valor, sino que deben gestionarse adecuadamente de acuerdo con el entorno en el que actúa la empresa (concediendo de esta manera importancia al dinamismo del entorno externo de la organización), por lo que los directivos deben ver la empresa como un sistema de recursos y capacidades, desarrollando estrategias que ajusten sus capacidades al mercado y al entorno externo de la empresa para poder generar una ventaja competitiva. De este modo, la gestión de los recursos de las empresas por parte de los directivos constituye un proceso crítico en la creación de valor (Schmidt y Keil, 2013), configurándose como un proceso secuencial de obtención, integración y utilización de los recursos y capacidades de la empresa destinado a crear una ventaja competitiva, que se ve afectado por el entorno en el que compite la empresa.

La gestión de recursos se compone de tres procesos que deben estar sincronizados para optimizar la creación de valor (Sirmon *et al.*, 2007): a) la estructuración del portafolio de recursos de la empresa; b) la integración o combinación de los recursos existentes en el portafolio de recursos de la empresa; y c) la utilización de los recursos y capacidades de la empresa.

En primer lugar, los directivos deben *estructurar el portafolio de recursos* de la empresa (esto es, la suma de todos los recursos controlados por la organización), mediante un proceso por el cual la empresa adquiere, acumula y desinvierte recursos (Sirmon *et al.*, 2007): a) *adquisición*, referida a la compra de recursos en el mercado estratégico de recursos (Barney, 1986); b) *acumulación*, referida al desarrollo interno de los recursos (Dierickx y Cool, 1989) tanto para expandir recursos ya existentes en la empresa como para invertir en el desarrollo de nuevos recursos; y c) *desinversión*, referida a deshacerse de los recursos menos valiosos de la empresa para poder adquirir y acumular otros recursos de mayor valor. De este modo, los directivos deben procurar el portafolio de recursos más eficiente en cada momento para la organización (Sirmon *et al.*, 2007).

A este respecto, la capacidad y visión de los directivos para determinar *ex ante* en qué extensión un recurso puede contribuir a la generación de valor para los clientes constituye un factor clave en la generación de ventajas competitivas y por tanto en la explicación de diferencias en el rendimiento entre empresas, por cuanto distintas organizaciones valoran recursos iguales de manera diferente en función de su posición en el mercado, su base de recursos y su interacción con otras organizaciones que le permitan acceder a información privilegiada (Schmidt y Keil, 2013).

En segundo lugar, los directivos deben *integrar los recursos existentes* en el portafolio de recursos de la empresa para crear las combinaciones de recursos y generar las capacidades que permitan a la empresa desarrollar acciones específicas destinadas a la consecución de ventajas competitivas, mediante un proceso de estabilización, enriquecimiento y descubrimiento de combinaciones de recursos (Sirmon *et al.*, 2007): a) *estabilización*, referida al intento de realizar pequeñas mejoras incrementales en las capacidades existentes a través de ligeras mejoras en los recursos existentes -por ejemplo, formación de los recursos humanos-, lo que puede contribuir a la creación de valor en empresas bajo condiciones de escasa incertidumbre en el entorno; b) *enriquecimiento*, referido a la extensión y elaboración de capacidades a través de actividades como el aprendizaje de nuevas habilidades o mediante la adición de recursos complementarios del portafolio de recursos de la empresa; y c) *descubrimiento*, referido al proceso avanzado de combinación de recursos que implica la integración de nuevos recursos recientemente adquiridos y añadidos al portafolio de recursos de la empresa, en un proceso que supone

creatividad y aprendizaje para crear nuevas capacidades. De este modo, los directivos deben poseer las habilidades necesarias para desarrollar capacidades que sustenten estrategias efectivas y adaptadas al entorno cambiante (Sirmon *et al.*, 2007). El grado en que los directivos sean capaces de combinar los recursos existentes en la empresa permitirá a ésta generar nuevos productos y servicios y explotar nuevas oportunidades en el mercado (Lockett *et al.*, 2009).

En tercer lugar, los directivos deben *utilizar eficientemente los recursos y capacidades* de la empresa, mediante los procesos por los que la empresa moviliza, coordina y aplica los recursos y capacidades de la empresa en la creación de la ventaja competitiva (Sirmon *et al.*, 2007): a) *movilización*, referida a identificar y diseñar la configuración de las capacidades necesarias para explotar oportunidades en el mercado; b) *coordinación*, referida a la integración o combinación de las capacidades movilizadas de una forma eficiente; y c) *aplicación*, referida a la utilización efectiva de las capacidades para implementar la estrategia y crear una ventaja competitiva. De este modo, los directivos deben poseer las habilidades necesarias para identificar y explotar las oportunidades del entorno mediante una correcta identificación, combinación y utilización de las capacidades de la empresa (Sirmon *et al.*, 2007). Para Lockett *et al.* (2009) un papel fundamental de los directivos lo constituye la determinación de la funcionalidad más rentable para los recursos de que dispone la empresa, es decir, cómo emplear los recursos disponibles para conseguir la utilización que genere mayores rendimientos a la organización.

Otra visión paralela sobre el papel de los directivos en la gestión de los recursos de la empresa con el objetivo de generar una ventaja competitiva es la proporcionada por Helfat *et al.* (2007), quienes partiendo de la investigación de capacidades dinámicas desarrollan un modelo de *organización de activos (asset orchestration)*, basándose en dos procesos primarios: a) *búsqueda/selección*, que requiere a los directivos identificar activos, realizar inversiones relativas a esos activos, y diseñar estructuras organizativas para la empresa así como crear modelos de negocio; y b) *configuración/utilización*, que requiere la coordinación de activos co-especializados, provee una visión para esos activos y nutre la innovación. De este modo, los directivos pueden crear, extender o modificar la base de recursos de la organización, coordinando adecuadamente los distintos recursos co-especializados, siendo bajo este enfoque la combinación de recursos y capacidades

directivas las que conducen a rendimientos superiores en las organizaciones (Chadwick *et al.*, 2015).

El trabajo de Sirmon *et al.* (2011) argumenta que los dos modelos descritos con anterioridad acerca de los procesos de gestión de los recursos son complementarios, y que por tanto se pueden integrar para proveer mejor comprensión acerca de las actividades de los directivos en la gestión de recursos de la empresa dentro del enfoque RBV.

2.6 SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

El enfoque basado en recursos (RBV) constituye en la actualidad la perspectiva teórica dominante en la dirección estratégica de la empresa (Newbert, 2007; Crook *et al.*, 2008), tratando de dar respuesta a lo que Barney y Arikan (2001) señalan como la cuestión central en este ámbito: ¿Por qué algunas empresas obtienen rendimientos sistemáticamente superiores a otras?

Para ello, sitúa el nivel de análisis estratégico en los recursos internos de la empresa como fuentes generadoras de ventajas competitivas sostenibles y rendimientos superiores (Kraaijenbrink *et al.*, 2010; Leiblein, 2011; Costa *et al.*, 2013), asumiendo dos premisas fundamentales (Barney, 1991; Newbert, 2008): a) la existencia de heterogeneidad en las empresas en cuanto a los recursos que controlan, y b) la inmovilidad de esos recursos entre empresas, que permite que esa heterogeneidad sea duradera en el tiempo.

De este modo, el mensaje central del enfoque basado en recursos especifica que el rendimiento de las empresas difiere a causa de su diferente dotación de recursos (Lockett *et al.*, 2009), mostrando cómo surge el rendimiento en la organización como consecuencia del logro de una ventaja competitiva sostenible (Makadok, 2011).

El concepto de *recursos* hace referencia a los factores de producción disponibles para la organización (Fernández y Suárez, 1996), definiéndose en un sentido amplio como todos los activos, capacidades, procesos organizativos, atributos de la empresa, información y conocimientos que estén controlados por la empresa y que la capacitan para concebir e implementar estrategias que perfeccionen su eficiencia y eficacia (Barney, 1991).

Bajo el enfoque RBV, una empresa posee una *ventaja competitiva* cuando está creando más valor económico que el competidor marginal en su industria (Peteraf y Barney, 2003), convirtiéndose esa ventaja competitiva en *sostenible* cuando otros competidores (actuales o potenciales) no son capaces de duplicar los beneficios de esa estrategia, lo que permite que la ventaja competitiva se mantenga en el tiempo (Barney y Clark, 2007).

De este modo, la posesión de una *ventaja competitiva sostenible* determina la capacidad de la empresa de crear más *valor económico* (beneficio neto) de forma continuada que sus competidores en la industria, constituyendo ese mayor valor económico una *renta económica* (retorno superior al coste de oportunidad) derivada de las diferencias de eficiencia en la utilización de los recursos (Peteraf y Barney, 2003), relacionando de este modo la ventaja competitiva sostenible y los *rendimientos superiores* en las organizaciones (Barney y Clark, 2007).

La lógica del enfoque de los recursos indica que los recursos de la empresa, la ventaja competitiva y el rendimiento empresarial están interrelacionados, de forma que los recursos heterogéneos constituyen las fuentes potenciales de ventaja competitiva (Grant, 1991; Peteraf, 1993), y la sostenibilidad de esta ventaja competitiva en el tiempo dará como resultado un rendimiento superior para la organización (Barney y Arkan, 2001).

Pero no cabe pensar que todos los recursos que posee la empresa tienen carácter estratégico, esto es, potencial de generación de ventajas competitivas sostenibles (Barney, 1991). El valor estratégico solamente se le atribuye a aquellos recursos que contribuyen a alcanzar una posición de ventaja competitiva sostenible, por lo que para ser catalogados como *estratégicos* deberán poseer las cuatro características siguientes (Barney, 1991; Barney y Clark, 2007):

- a) Ser *valiosos*, esto es, permitir a la empresa explotar oportunidades o neutralizar amenazas del entorno, contribuyendo de este modo a la mejora del rendimiento.
- b) Ser *escasos* entre los competidores actuales y potenciales de la empresa, de manera que no puedan ser poseídos por un gran número de organizaciones.

- c) Ser *imperfectamente imitables*, de forma que los competidores que no posean esos recursos no los puedan obtener copiándolos o sustituyéndolos por otros equivalentes, o bien que su imitación resulte demasiado costosa provocando a los competidores una desventaja de coste, que será resultado de alguna de estas razones: a) condiciones históricas únicas, referida a la trayectoria singular en el tiempo seguida por la empresa para obtener esos recursos; b) ambigüedad causal, referida a la dificultad de los competidores para identificar la relación existente entre los recursos y la ventaja competitiva; c) complejidad social, referida a la característica poseída por algunos recursos de ser fenómenos sociales muy complejos y difíciles de replicar; y d) existencia de patentes que hagan costoso para los competidores imitar los procesos y productos de la empresa.
- d) Estar en disposición de ser *explotados por los procesos organizativos de la empresa*, significando que la empresa debe estar correctamente organizada para explotar la ventaja de poseer un recurso valioso, escaso y costoso de imitar, con el fin de lograr mantener su posición de ventaja competitiva en el mercado.

Estos cuatro atributos reflejan el grado de utilidad de los recursos para generar ventajas competitivas sostenibles para la organización, de modo que si una empresa posee y explota recursos valiosos y escasos conseguirá una ventaja competitiva, y si esos recursos son además imperfectamente imitables la empresa podrá sostener esa ventaja en el tiempo (Barney y Clark, 2007); finalmente, la consecución de esa ventaja competitiva permitirá a la empresa mejorar su rendimiento en el largo plazo (Barney y Arkan, 2001; Newbert, 2008).

Por tanto, de acuerdo con la lógica del enfoque RBV, los recursos estratégicos de la organización constituyen los determinantes de la ventaja competitiva sostenible de la empresa y, por tanto, del rendimiento organizativo (Barney, 1991; Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993; Barney y Arkan, 2001; Peteraf y Barney, 2003; Rubio y Aragón, 2008). De este modo, será la propiedad o el control de esos recursos estratégicos por parte de las empresas lo que determinará finalmente cuáles son las organizaciones que generan rendimientos superiores y cuáles no lo logran (Calvo y López, 2004).

Figura 7. Relación de causalidad entre recursos estratégicos, ventajas competitivas sostenibles y rendimiento organizativo.



Fuente: Elaboración propia.

Los factores internos que identifica la literatura existente como explicativos del rendimiento empresarial son muy diversos, destacando autores como Itami (1987), Aaker (1989), Hall (1992), Villalonga (2004), López (2006) y Lev (2007) la mayor potencialidad estratégica general de los *recursos intangibles*, definidos como aquellos con naturaleza inmaterial que consisten básicamente en conocimientos e información (Fernández *et al.*, 1997), por cuanto constituyen recursos específicos de la empresa que se desarrollan mediante procesos de acumulación socialmente complejos y con dependencia histórica o de trayectoria, lo que los hace difíciles de transferir y replicar, siendo por su naturaleza inmaterial recursos difíciles de identificar y medir (Amadiou y Viviani, 2010; Molloy *et al.*, 2011).

En este contexto, el *rol de los directivos* de las empresas se torna fundamental a la hora de gestionar de manera eficiente los recursos de las organizaciones, explotando adecuadamente aquellos recursos con potencial para generar ventajas competitivas sostenibles de acuerdo con el entorno en el que actúa la empresa (Lockett *et al.*, 2009; Kraaijenbrink *et al.*, 2010). La gestión de los recursos de la organización constituye de este modo un proceso crítico en la creación de valor (Schmidt y Keil, 2013), configurándose como un proceso secuencial de obtención, integración y utilización de los recursos de la empresa destinado a crear una ventaja competitiva sostenible (Sirmon *et al.*, 2007), constituyendo un proceso de toma de decisiones influenciado por las propias percepciones y capacidades cognitivas de los directivos (Mitchell *et al.*, 2011; Helfat y Peteraf, 2015).

que afecta a las decisiones estratégicas de la empresa (Garbuio *et al.*, 2011) y que puede provocar que empresas con dotaciones iniciales de recursos similares deriven en distribuciones heterogéneas de recursos y consecuentemente diferencias en el rendimiento organizativo (Kunc y Morecroft, 2010).

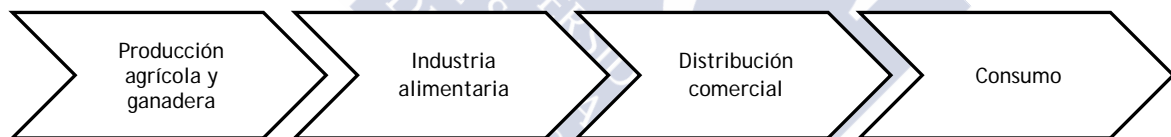


3 LA INDUSTRIA ALIMENTARIA

3.1 CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS ESENCIALES

La industria alimentaria¹⁴ ocupa la parte central de la *cadena alimentaria*, constituida en su conjunto por la integración de todos los procesos que abarcan desde la producción de materias primas hasta la consecución del producto listo para el consumo, y que conecta tres sectores interdependientes y económicamente relevantes: el sector agrícola y ganadero, la industria alimentaria y la distribución comercial (Albisu y Gracia, 2008; Ng y Siebert, 2009; Briz *et al.*, 2010). De este modo, la industria alimentaria opera dentro de una cadena de valor compleja, incrustándose socialmente en un entorno en el que las relaciones entre los distintos eslabones de la cadena afectan fuertemente a los intereses de sus miembros (Ng y Siebert, 2009).

Figura 8. La cadena alimentaria.



Fuente: Elaboración propia.

En este contexto, la *industria alimentaria* es el sector que procesa y envasa alimentos para consumo humano y animal (Lienhardt, 2004), siendo la encargada de transformar las materias primas agrarias en productos alimentarios listos para el consumo (Albisu y Gracia, 2008).

¹⁴ En la literatura se utilizan indistintamente los términos *industria alimentaria*, *industria agroalimentaria* e *industria de alimentación y bebidas*, englobando a efectos estadísticos las actividades incluidas en las divisiones C10 y C11 de la clasificación estadística de actividades económicas de la Unión Europea NACE Rev. 2 (EUROSTAT).

La industria alimentaria está considerada como una de las ramas de producción manufacturera de mayor importancia cuantitativa en los países desarrollados (Fernández, 2000), constituyendo en el conjunto de la Unión Europea un *sector de importancia estratégica*, por cuanto se configura como el mayor sector de la industria manufacturera europea en términos de facturación, valor añadido y empleo (FooddrinkEurope, 2014a). También a nivel nacional se consolida la tradicional importancia estratégica del sector en el conjunto de la industria española (Albisu y Gracia, 2002), constituyendo en la actualidad la industria alimentaria el primer sector industrial de la economía española y uno de los principales motores económicos del país por dimensión, ocupación, capacidad de producción y exportación (FIAB, 2014).

A nivel general, la industria alimentaria se encuadra dentro del conjunto de *sectores manufactureros tradicionales*¹⁵, definidos como aquellos cuya producción requiere de un esfuerzo tecnológico comparativamente menor, porque se basa en tecnologías y diseños más estandarizados, y que cuentan además con una demanda menos dinámica (Gandoy y González, 2004). Se trata, por tanto, de sectores caracterizados por una demanda débil y un contenido tecnológico bajo, destacando también por su intensidad en la utilización de mano de obra, una menor dimensión media de las empresas, un alto grado de estandarización de productos y una menor propensión a las relaciones internacionales (Gandoy y González, 2004).

A nivel específico, la industria alimentaria, tanto española como europea, presenta una serie de *características relevantes* en su estructura (Traill, 1997; Hyvönen y Kola, 1998; García y Burns, 1999; Fernández, 2000; García y Briz, 2000; Traill, 2000; Dobson *et al.*, 2001; Albisu y Gracia, 2002; García, 2003; Jordana, 2003; Borch y Forsman, 2004; Forsman, 2004; Gracia y Albisu, 2004; Lienhardt, 2004; Weiss y Wittkopp, 2005; Baker *et al.*, 2006; Castán *et al.*, 2006; Albisu y Gracia, 2008; Alfranca y Juárez, 2008; Bruhn, 2008; Mir *et al.*, 2008; Sánchez, 2008; Wijnands *et al.*, 2008; Fayos *et al.*, 2009; García y López-García, 2009; Jordana, 2009; OECD, 2009; Pons, 2009; Amadieu y Viviani, 2010;

¹⁵ Las diferentes ramas que componen el sector industrial pueden agruparse en tres grandes tipos de manufacturas, según la diferente intensidad de la demanda de sus producciones y el esfuerzo tecnológico requerido en sus procesos de producción: avanzadas, intermedias y tradicionales (Gandoy y González, 2004).

Boccherini, 2010; Heyder *et al.*, 2011; MITYC, 2011; Carraresi *et al.*, 2012; Langreo, 2012; FIAB, 2014; Fooddrinkeurope, 2014a) que se desarrollan a continuación.

El sector alimentario se caracteriza, en general, como un *mercado maduro* (Hyvönen y Kola, 1998; Borch y Forsman, 2004; Albisu y Gracia, 2008; Boccherini, 2010), con limitada capacidad o potencial de crecimiento (Fernández, 2000; Lienhardt, 2004), que en el período 2008-2012 ha mostrado en el conjunto de la Unión Europea cifras moderadas de crecimiento medio en torno al 1,3% anual (Fooddrinkeurope, 2014a), contando por tanto con una demanda de productos alimentarios que puede considerarse que permanece relativamente estable (Lienhardt, 2004; Mir *et al.*, 2008). El mercado de productos alimentarios está saturado y plenamente abastecido (Mir *et al.*, 2008), existiendo para la mayoría de productos un exceso de oferta sobre la demanda que provoca presión de los precios y márgenes a la baja (Albisu y Gracia, 2008; Boccherini, 2010), y contando con un consumo en cantidades relativamente constante, debido a que en los países desarrollados tanto el número de consumidores como el gasto *per cápita* en alimentación están muy estabilizados (Albisu y Gracia, 2008; Wijnands *et al.*, 2008), mostrando ratios de consumo alimentario sobre ingresos no superiores al 20% en la Unión Europea (Sánchez, 2008).

Es un sector que cuenta con una mayor *estabilidad económica* en comparación con otros sectores industriales (Albisu y Gracia, 2008), con un nivel de actividad poco cíclico y más constante que otros sectores industriales (Lienhardt, 2004; Fooddrinkeurope, 2014b), de manera que en situaciones de bonanza económica crece a una tasa inferior que el resto de la industria mientras que en períodos de crisis se comporta de forma más estable (Jordana, 2009).

Es un sector con una *fuerte intervención administrativa* (Jordana, 2009), que se encuentra muy influenciado por la Política Agraria Común (PAC) de la Unión Europea (Hyvönen y Kola, 1998), que marca el entorno institucional no solo para la agricultura, sino también para toda la industria alimentaria (Forsman, 2004). La industria alimentaria europea cuenta con un entorno regulatorio muy complejo y sometido a continuos cambios normativos, con fuertes controles administrativos y una reglamentación demasiado extensa y muy intervencionista, lo que dificulta la competitividad de la industria (Fayos *et al.*, 2009; Jordana, 2009; Fooddrinkeurope, 2014b), tal y como ha sido reconocido por la

propia Comisión Europea (2007)¹⁶. Un efecto preocupante a este respecto, que está influenciando fuertemente la competitividad de la industria europea, es la falta de equilibrio existente entre la normativa exigida a la producción interna europea (en términos de bienestar animal, medioambiente, etc.), que afecta y encarece los costes de producción, y las exigencias a las importaciones de países terceros, no sometidos a normas semejantes sobre las condiciones de producción, lo que los sitúa en una posición ventajosa para competir (Jordana, 2009).

La industria alimentaria está conformada fundamentalmente por pequeñas y medianas empresas (*pymes*)¹⁷, que representan tanto a nivel europeo como español más del 99% del total de empresas del sector (FIAB, 2014; Fooddrinkeurope, 2014a), lo que la convierte en una *industria fuertemente atomizada* (Gracia y Albisu, 2004), con una gran presencia de pequeños operadores, muchos de ellos de carácter familiar (Albisu y Gracia, 2008; Fayos *et al.*, 2009). Se configura de este modo una estructura en la cual coexisten desde microempresas hasta unas pocas organizaciones multinacionales de gran tamaño, que sin embargo realizan la mayor parte de las ventas y del valor añadido del sector a nivel europeo (Fooddrinkeurope, 2014a).

Esta atomización tiene efectos directos sobre la gran influencia y *poder de negociación* que muestran las principales cadenas de distribución sobre la industria alimentaria, entendido como la capacidad que tiene el comprador de influir en los términos y condiciones bajo los que adquiere productos (Gracia y Albisu, 2004; Mir *et al.*, 2008; Fayos *et al.*, 2009; Carraresi *et al.*, 2012; Hirsch y Gschwandtner, 2013; Martín, 2014), basado en factores como su elevado tamaño (fruto de un gran proceso de concentración basado en uniones, fusiones y absorciones), una gran capacidad de compra, la concentración de la venta de alimentos en supermercados e hipermercados, la creciente estandarización de los productos, el continuo desarrollo de las marcas de distribuidor que eliminan la dependencia de un fabricante concreto y presionan sobre precios y márgenes

¹⁶ European Commission (2007), pp. 61-91.

¹⁷ La recomendación 2003/361/CE de la Comisión Europea constituye la base para determinar las condiciones relativas a la clasificación de una empresa como pyme, indicando a este respecto que la categoría de *microempresas*, *pequeñas y medianas empresas (pyme)*, está constituida por empresas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros o cuyo balance general anual no excede de 43 millones de euros.

(Mir *et al.*, 2008; Pons, 2009; Gázquez *et al.*, 2015), así como el mayor conocimiento de la demanda de los productos por parte de los consumidores finales (Albisu y Gracia, 2008; Fayos *et al.*, 2009). El elevado poder negociador de las empresas de distribución comercial implica que son éstas quienes dirigen la cadena alimentaria, provocando efectos en el sector como descenso de precios, reducción de la variedad de productos ofertados y reducción de la inversión en innovación por parte de las empresas alimentarias (Dobson *et al.*, 2001; Weiss y Wittkopp, 2005; Baena y Rodríguez, 2014).

El elevado grado de atomización también influye en la *importancia de las marcas* en el sector, puesto que solamente las empresas de gran dimensión poseen marcas de amplio reconocimiento en el mercado, lo que les permite incrementar su poder de mercado y obtener beneficios derivados de una buena imagen corporativa, alta lealtad del consumidor, repeticiones en ventas, facilidad en la introducción de nuevos productos y capacidad de segmentación del mercado (Baker *et al.*, 2006), situándose las marcas de las pymes con una influencia limitada en mercados próximos o de escasa dimensión, apoyándose en enseñas colectivas como los orígenes geográficos -imagen país, denominaciones de origen e indicaciones geográficas protegidas- (Albisu y Gracia, 2008). Asimismo, es destacable la gran penetración de las *marcas de distribuidor* en todos los países de Europa (MITYC, 2011; PLMA, 2014), que limitan la presencia en los lineales de las marcas del fabricante (Mir *et al.*, 2008; Pons, 2009) y trasladan la lealtad del consumidor a la tienda (Baker *et al.*, 2006; Gázquez *et al.*, 2015).

La industria alimentaria está caracterizada como de *baja intensidad tecnológica* dentro de la industria manufacturera (OECD, 2009¹⁸; Alarcón y Sánchez, 2013a), mostrando porcentajes de inversión en I+D+i sobre cifras de ventas tradicionalmente muy bajos en comparación con otros sectores manufactureros (Jordana, 2003; Wijnands *et al.*, 2008; Fooddrinkeurope, 2014a), aunque se ha beneficiado, sin embargo, de los progresos tecnológicos realizados en otros sectores más innovadores a través del suministro de equipamiento y materiales (García y Briz, 2000), provocando baja autonomía tecnológica y generando dependencia de tecnología externa, particularmente en tecnología de procesos (García y Burns, 1999). De este modo, la innovación en la industria alimentaria es escasa,

¹⁸ La OECD clasifica la industria manufacturera en cuatro categorías tecnológicas en función de su intensidad inversora en I+D: alta tecnología, medio-alta, medio-baja, y baja tecnología.

sobre todo en las pymes (Albisu y Gracia, 2008; FIAB, 2014), siendo las empresas multinacionales las principales innovadoras en el sector (Alfranca y Juárez, 2008).

El sector alimentario es *intensivo en mano de obra*, contando en general con mayor porcentaje de empleo femenino y menor nivel de cualificación que el conjunto de la industria manufacturera (Fooddrinkeurope, 2014a), así como con menores salarios que el resto de la industria (Lienhardt, 2004). Además, la industria alimentaria presenta históricamente una *menor productividad del trabajo* que la industria manufacturera en general, debido fundamentalmente a la escasa inversión en tecnología y capital humano, así como al gran número de pequeñas y medianas empresas presentes en el sector y su pequeña escala operativa, por cuanto la productividad del trabajo en el sector se incrementa a medida que lo hace el tamaño de la organización (Fooddrinkeurope, 2014a).

Se trata de una industria que influye fuertemente en la *dinámica y equilibrio territorial* de los países, puesto que crea empleo, fija población en el rural y proporciona una salida comercial a las producciones agrarias (Jordana, 2009), lo que la convierte en un sector estratégico para el desarrollo rural (García, 2003), ubicándose habitualmente las industrias de primera transformación en las áreas rurales, donde se encuentra el suministro de materias primas, mientras que las de segundas y posteriores transformaciones se van trasladando, con el tiempo, a los alrededores de las grandes áreas urbanas o puntos de estrategia logística (Gracia y Albisu, 2004; Langreo, 2012).

Los consumidores muestran en la actualidad un importante *cambio en sus comportamientos* (Sánchez, 2008; García y López-García, 2009; Langreo, 2012; Díaz, 2014; MAGRAMA 2014b; Martín, 2014), más preocupados por atributos como la conveniencia, calidad, trazabilidad, seguridad alimentaria y salubridad que por la cantidad (Bruhn, 2008; Wijnands *et al.*, 2008; Carraresi *et al.*, 2012), lo que deriva la demanda hacia productos de mayor calidad y valor añadido, evidenciándose además una tendencia a la globalización en los patrones de consumo (Gracia y Albisu, 2004; Jordana, 2009). Asimismo, los *cambios sociales* que se producen en la mayoría de países desarrollados, como el envejecimiento de la población derivado de la mayor esperanza de vida, el mayor peso de la población urbana en detrimento de la rural, la inmigración, la incorporación de la mujer al trabajo, la disminución de la natalidad, el número creciente de hogares unifamiliares, la disminución del número medio de personas por hogar, el poco tiempo

dedicado a la compra y preparación de alimentos, la sensibilidad a la dieta y la salud, y la demanda de nuevos productos (ecológicos, enriquecidos y funcionales), provocan implicaciones relevantes en la demanda de alimentos, con importante incidencia a la hora de diseñar y elaborar los productos, como por ejemplo modificaciones en los formatos y gamas de productos (Albisu y Gracia, 2008; Mir *et al.*, 2008). Paralelamente, el paulatino desarrollo del comercio *on line* está provocando un incremento de la compra de conveniencia en detrimento de la presencia en tienda, lo que obliga a replantear el modelo de negocio tanto de los fabricantes como de los distribuidores de alimentación (Cruz, 2014; Martín, 2014).

El creciente proceso de *globalización de los mercados alimentarios* ha provocado la progresiva *internacionalización* tanto de los flujos comerciales como de los capitales (Traill, 1997; Heyder *et al.*, 2011; Langreo, 2012; Fooddrinkeurope, 2014a), así como la liberalización de los mercados de productos alimentarios que favorece los intercambios de productos alimentarios entre los países miembros y no miembros de la Unión Europea, lo que ha conducido a un incremento de la competencia y rivalidad entre los agentes que operan en él (Albisu y Gracia, 2002; Gracia y Albisu, 2004; Fayos *et al.*, 2009). A nivel europeo, las sucesivas ampliaciones de la Unión Europea iniciadas en la década de 1980, hasta llegar a los 27 miembros actuales, han generado un entorno turbulento para las industrias y una gran ampliación del mercado único europeo (Traill, 2000), provocando también la llegada de capitales extranjeros a la industria alimentaria española (Castán *et al.*, 2006).

Finalmente, es necesario destacar la *alta volatilidad de los precios de las materias primas* agrarias que se evidencia en el mercado, con especial intensidad a partir del año 2006 (Gilbert, 2010; Fooddrinkeurope, 2014b), debido fundamentalmente a la irrupción de los intereses financieros en los mercados de materias primas (principalmente en *commodities* como cereales y carne), que está afectando fuertemente a las empresas alimentarias, puesto que dependen del acceso a precios competitivos para cantidades adecuadas de materias primas con altos niveles de calidad y seguridad alimentaria a fin de poder competir con éxito en el mercado (Langreo, 2012).

Todo esto configura un *mercado altamente competitivo* (Forsman, 2004; Amadieu y Viviani, 2010; Heyder *et al.*, 2011; Gómez *et al.*, 2012; Hirsch y Gschwandtner, 2013),

que cuenta en la actualidad con una importante presión a la baja sobre precios y márgenes que afecta a la totalidad de la cadena (Boccherini, 2010; Langreo, 2012), derivándose una menor persistencia del beneficio en comparación con otros sectores industriales (Hirsch y Gschwandtner, 2013; Hirsch y Hartmann, 2014). La industria alimentaria europea en su conjunto muestra en general una *competitividad débil* comparada con la de países líderes como USA y Canadá, especialmente en la obtención de economías de escala y en la productividad del trabajo (Wijnands *et al.*, 2008; FoodDrinkEurope, 2014b). Analizando la posición competitiva individual de los países europeos con respecto al conjunto de la Unión Europea, se observa que Irlanda, República Checa y Hungría muestran los mayores niveles de competitividad, situándose España en un nivel competitivo medio en todos los indicadores junto a países como Holanda, Bélgica e Italia (European Commission, 2007).

3.2 MAGNITUDES DE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA EUROPEA

La industria alimentaria de la Unión Europea (NACE Rev. 2¹⁹, divisiones C10 y C11) desempeña un papel predominante en la *industria alimentaria mundial*, al situarse recurrentemente en los últimos años como el primer productor mundial en términos de facturación (por delante de USA y China) y el segundo en términos de empleo (después de China), además de ser el mayor exportador y el segundo importador del mundo (después de USA) en productos de alimentación y bebidas, a pesar de que en general todos los países avanzados están cediendo cuota de mercado en los últimos años frente a economías emergentes, según datos aportados por FoodDrinkEurope²⁰ (2014a).

La industria alimentaria constituye un *sector de importancia estratégica* en la economía de la Unión Europea, por cuanto se erige como el principal sector de actividad

¹⁹ NACE Rev. 2 es el sistema de clasificación de actividades económicas utilizado en la Unión Europea, publicado por EUROSTAT. Esta clasificación categoriza la actividad económica por *sección* (código alfabético de un dígito), *división* (código numérico de dos dígitos), *grupo* (código numérico de tres dígitos) y *clase* (código numérico de cuatro dígitos). La industria alimentaria está incluida en la sección C (industria manufacturera), divisiones 10 (industria de la alimentación) y 11 (fabricación de bebidas). Su correspondencia española es CNAE-2009 (INE).

²⁰ FoodDrinkEurope es un organismo de representación de las industrias europeas de alimentación y bebidas, constituido por federaciones nacionales, asociaciones sectoriales y grandes empresas del sector en la Unión Europea, www.fooddrinkeuropa.eu.

de la industria manufacturera europea en términos de facturación, empleo y valor añadido, representando en el año 2012 el 14,6% de su facturación total con un volumen de 1,048 billones de euros, el 12,5% del valor añadido con 206.000 millones de euros y el 15,5% del empleo con 4,2 millones de ocupados, situándose por delante de sectores como el automóvil, químico, metal y de maquinaria y equipamientos (Fooddrinkeurope, 2014a). La industria alimentaria europea está compuesta por 286.000 empresas que proveen trabajo relativamente estable a población de ámbito eminentemente rural, con una mayor presencia de empleo femenino que el conjunto de la industria manufacturera (43% frente a 30%, respectivamente), procesando en conjunto más del 70% de los alimentos producidos en la Unión Europea (Fooddrinkeurope, 2014a).

En la Unión Europea los *principales países productores* alimentarios son, por orden de importancia, Alemania, Francia, Italia, Reino Unido y España, acumulando entre los cinco en torno al 70% de la facturación total de la industria alimentaria europea, ocupando por tanto el sector alimentario español dentro del contexto europeo el quinto lugar por volumen de ventas, representando en torno al 9% del total de facturación del sector en Europa, y ocupando asimismo el tercer lugar en número de empleados, detrás de Alemania y Francia, representando alrededor del 11% del total de trabajadores del sector en Europa (Fooddrinkeurope, 2014a).

Atendiendo a la *clasificación por subsectores*, tradicionalmente la industria alimentaria europea ha tenido cinco categorías principales en función de su volumen de facturación, valor añadido y empleo generado (Fooddrinkeurope, 2014a): a) productos cárnicos, representando un 20% de las ventas y un 21% del empleo del sector, generando solamente un 14% del valor añadido total; b) varios productos alimenticios, grupo heterogéneo que incluye cacao, chocolate, té, café, platos preparados, azúcar, alimentos infantiles y otros, que representa un 16% de las ventas, un 14% del empleo y un 20% del valor añadido del sector; c) fabricación de bebidas, con un 14% de las ventas y un 10% del empleo, suponiendo un 18% del valor añadido del sector, configurándose de este modo como el subsector con mayor productividad (valor añadido por empleado) y en general más competitivo de toda la industria alimentaria europea (Fischer y Schornberg, 2007); d) productos lácteos, con un 14% de las ventas, un 8% del empleo y un 9% del valor añadido; y e) panadería, generando un 11% de la facturación, un 32% del empleo y un 19% del

valor añadido total del sector. La representación conjunta de estos cinco subsectores supone de este modo el 75% de las ventas, un 85% del empleo y un 80% del valor añadido total del sector, representando por tanto las cinco divisiones restantes (alimentación animal, frutas y hortalizas, aceites y grasas, productos en grano y productos pesqueros) un 25% de la facturación, un 15% del empleo y un 20% del valor añadido conjunto del sector, según se refleja en los datos contenidos en la tabla 2.

Tabla 2. Facturación, empleo, valor añadido y empresas por subsectores (2011).

	Facturación	Empleo	Valor añadido	Nº empresas
Productos cárnicos	20%	21%	14%	13%
Varios productos alimenticios	16%	14%	20%	8%
Bebidas	14%	10%	18%	8%
Productos lácteos	14%	8%	9%	4%
Panadería	11%	32%	19%	54%
Alimentación animal	7%	3%	5%	2%
Frutas y hortalizas	6%	6%	6%	4%
Aceites y grasas	5%	1%	2%	3%
Productos en grano y almidón	4%	2%	4%	2%
Productos pesqueros	2%	3%	2%	1%

Fuente: Adaptado de FoodDrinkEurope (2014a).

La industria alimentaria europea se configura en general como un *sector maduro* (Hyvönen y Kola, 1998; Borch y Forsman, 2004), que en los primeros años de la década del 2000 ha mostrado tasas de crecimiento medio en ventas en torno al 3% anual, que se han reducido hasta el entorno del 1,3% en el período más reciente 2008-2012, marcado por la recesión económica, en el que sin embargo el conjunto de la industria manufacturera europea decrecía en torno al 8% (FoodDrinkEurope, 2014a), lo que lo confirma como un sector menos vulnerable que otros a las fluctuaciones económicas, con una demanda de productos alimenticios que permanece relativamente estable y un nivel de actividad menos cíclico y más constante que otros sectores industriales (Lienhardt, 2004; Wijnands *et al.*, 2008; Jordana, 2009; FoodDrinkEurope, 2014b), mostrando una participación estable en los últimos años en el conjunto de la industria manufacturera europea tanto en términos de empleo como de valor añadido (FoodDrinkEurope, 2014a).

La industria alimentaria europea constituye un *sector atomizado*, en el cual conviven desde microempresas hasta grandes organizaciones multinacionales, estando compuesto en un 99,1% por pymes con menos de 250 trabajadores, que emplean al 64,3% de los trabajadores y representan el 51,6% del total de la producción y el 48,8% del valor añadido de la industria alimentaria, suponiendo las grandes empresas solamente un 0,9% del total, pero significando el 48,4% de las ventas, el 51,2% del valor añadido y el 35,7% del empleo (FoodDrinkEurope, 2014a). Los datos agregados en función del tamaño de las empresas se aprecian en la tabla 3.

Tabla 3. Datos agregados según tamaño de empresa (2011).

Empresas según nº de empleados	Micro	Pequeñas	Medianas	Total	Grandes
	1 a 9	10 a 49	50 a 249	Pymes	> 249
Ventas	8,2%	14,9%	28,5%	51,6%	48,4%
Valor añadido	8,9%	15,3%	24,6%	48,8%	51,2%
Empleados	16,9%	21,4%	26,0%	64,3%	35,7%
Nº Empresas	78,8%	16,5%	3,8%	99,1%	0,9%

Fuente: Adaptado de FoodDrinkEurope (2014a).

Dentro del conjunto de pequeñas y medianas empresas, un subgrupo de especial relevancia lo constituyen las empresas medianas (entre 50 y 249 empleados), puesto que a pesar de representar solamente el 3,8% del total de empresas en 2010, contribuyen al 28,5% de la facturación, al 24,6% del valor añadido y al 26% del empleo del total de la industria alimentaria europea, mostrando una contribución superior que en el conjunto de la industria manufacturera, según se refleja en la tabla 3.

Atendiendo a la distribución por países, las organizaciones de mayor dimensión se sitúan en los países del norte de Europa, fundamentalmente Reino Unido, Francia, Holanda, Dinamarca, Alemania y Suecia, siendo los países del sur los que aglutinan un mayor número de pymes, especialmente España e Italia (Lienhardt, 2004).

Al comparar la estructura de la industria alimentaria con el conjunto de la industria manufacturera europea en función de su distribución por número de asalariados (tabla 4),

se aprecia que la estructura empresarial existente en la industria alimentaria es similar en líneas generales a la del total de la industria manufacturera europea, aunque la industria alimentaria muestra un menor peso global de las grandes empresas en términos de ventas y valor añadido, destacando de este modo la mayor importancia relativa del conjunto de pymes alimentarias sobre todo en relación a su cuota de mercado, que alcanza 9 puntos porcentuales más que en el conjunto de la industria manufacturera, efecto debido fundamentalmente a la mayor importancia relativa que presenta el grupo de empresas medianas dentro de la industria alimentaria en términos de ventas, lo que las convierte en un grupo de especial relevancia en el sector.

Tabla 4. Comparativa de estructura industrial por estrato de asalariados (2009).

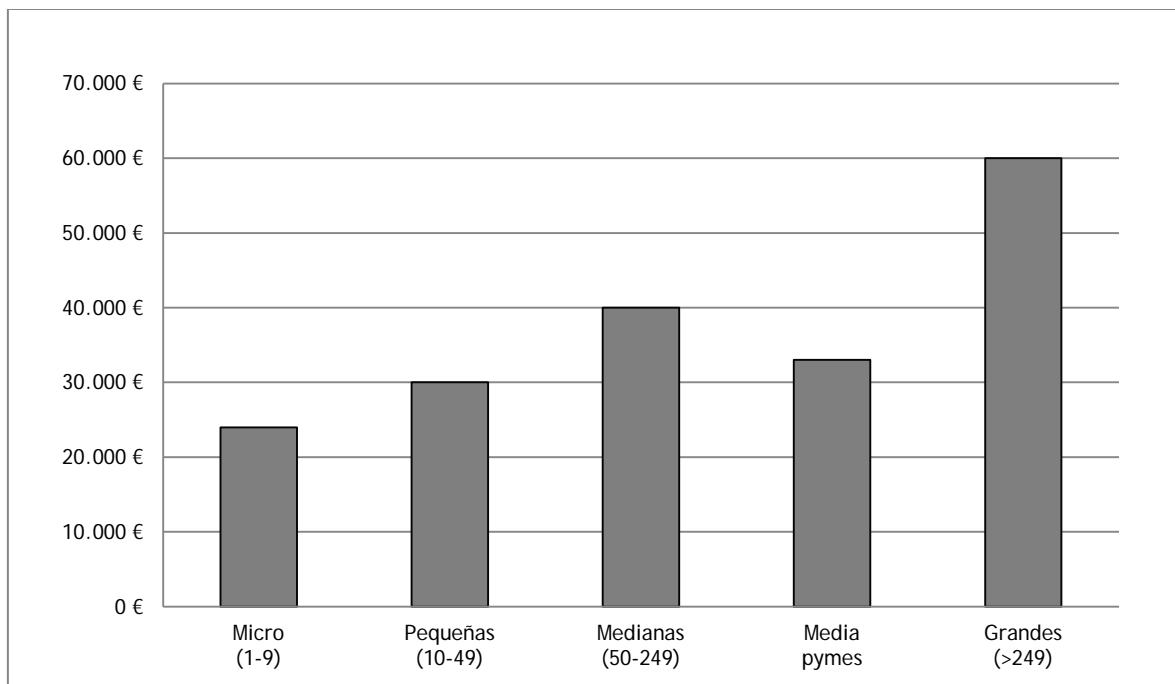
Empresas por número de empleados		Micro	Pequeñas	Medianas	Total	Grandes
		1 a 9	10 a 49	50 a 249	Pymes	> 249
Ventas	Industria manufacturera	6%	13%	21%	40%	60%
	Industria alimentaria	7%	15%	27%	49%	51%
Valor añadido	Industria manufacturera	7%	15%	23%	45%	55%
	Industria alimentaria	9%	15%	24%	48%	52%

Fuente: Adaptado de Eurostat (SBS) 2009.

La industria alimentaria europea se caracteriza por ser más *intensiva en mano de obra* que el conjunto de la industria manufacturera europea (Lienhardt, 2004), soportando costes por empleado inferiores a la media de la industria manufacturera y mostrando un ratio de *productividad por empleado* (medido como valor añadido por empleado) inferior a la media de la industria manufacturera, muy distante de países líderes como USA o Canadá, y en menor medida Nueva Zelanda o Australia, y muy inferior asimismo respecto a los sectores líderes en la industria manufacturera europea como el químico o la automoción, debido fundamentalmente al gran número de empresas que operan en el sector y su pequeña escala operativa así como a la escasa inversión en maquinaria, tecnología y personal de alta cualificación (Wijnands *et al.*, 2008; Fooddrinkeurope, 2014a; Fooddrinkeurope, 2014b).

A este respecto, en la figura 9 puede apreciarse claramente la influencia del *tamaño de la empresa* en la productividad alcanzada en la industria alimentaria, incrementándose claramente el valor añadido por empleado según aumenta el tamaño de las organizaciones, presentando el conjunto de pymes valores de productividad en torno al 55% respecto a las grandes empresas.

Figura 9. Productividad del trabajo según tamaño de empresa alimentaria (2009).

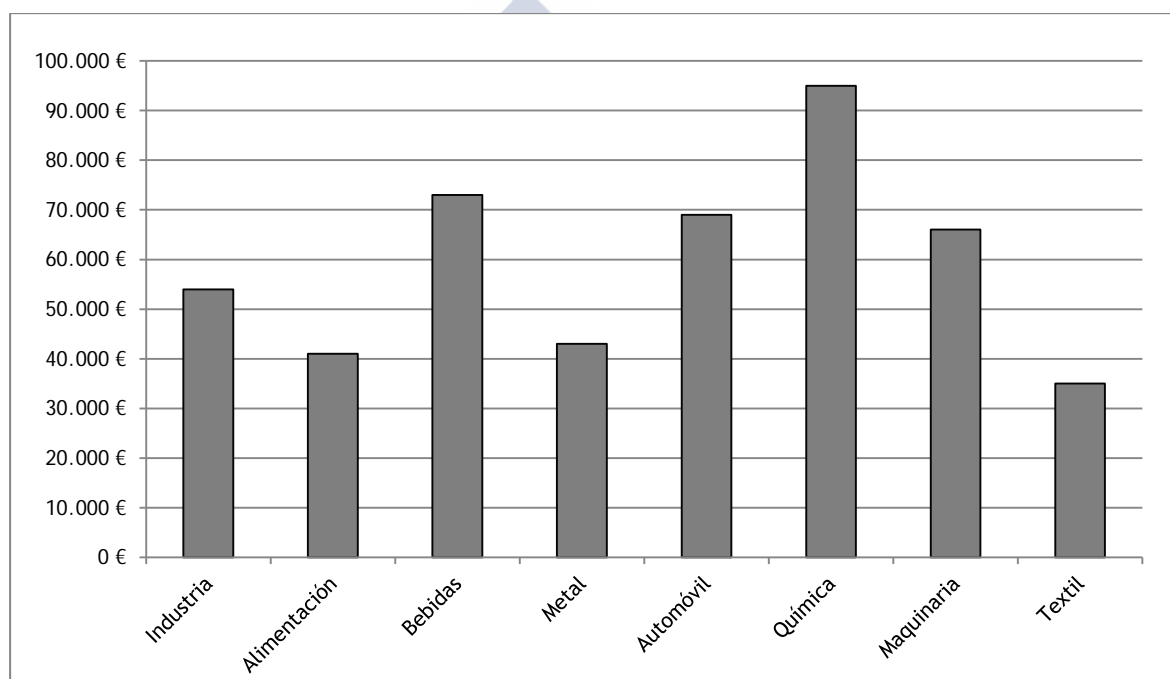


Fuente: Adaptado de Eurostat (SBS) 2009.

Es necesario destacar que dentro de la industria alimentaria existen importantes variaciones en la productividad del trabajo en función de los diferentes subsectores de actividad, alcanzando valores elevados en la industria de fabricación de bebidas, alimentación animal y fabricación de grasas (presentando valores similares a la industria de automoción y maquinaria y equipos), hecho ligado a la necesidad de altos niveles de inversión, siendo la panadería y la industria cárnica los subsectores que obtienen niveles de productividad inferiores, solamente en torno a la mitad de los anteriores (FooddrinkEurope, 2014a).

En la figura 10 se aprecia una comparativa de la productividad del trabajo (valor añadido por empleado) entre varios sectores de actividad de la industria manufacturera europea. En el caso de la industria alimentaria, se incluye separadamente la fabricación de bebidas y el conjunto del sector de alimentación, reflejándose la gran productividad alcanzada por el subsector de bebidas, que sobrepasa prácticamente en un 80% al conjunto del sector de alimentación y que solo es superado por la industria química, situándose por el contrario la industria alimentaria en su conjunto en niveles bajos de productividad, solamente por delante del textil.

Figura 10. Productividad en la industria manufacturera europea (2011).



Fuente: Adaptado de FoodDrinkEurope (2014a).

La industria alimentaria está señalada como de *baja intensidad tecnológica* dentro de la industria manufacturera (OECD, 2009), debido a que la inversión en I+D en las industrias alimentarias ha sido tradicionalmente muy baja en comparación con otros sectores manufactureros (Wijnands *et al.*, 2008), alcanzando en Europa en el año 2010 un ratio de un 0,27% sobre el volumen de ventas totales, ratio inferior al de otros sectores industriales europeos y también al de las industrias alimentarias de otros países desarrollados, como USA, Noruega y especialmente Japón, que alcanza porcentajes en

torno al 0,8% (Fooddrinkeurope, 2014a). Por países, la mayor intensidad inversora en I+D se sitúa en los del norte de Europa, destacando en los últimos años Finlandia, Países Bajos, Dinamarca y Bélgica (Fooddrinkeurope, 2014a). Es necesario destacar a este respecto que el objetivo de la UE para este ratio en el año 2020 se sitúa en un 3% de la cifra de facturación, muy lejos por tanto de los valores actuales, dato difícil de alcanzar por cuanto los ratios de inversión en I+D se muestran estables en los últimos años (Fooddrinkeurope, 2014a).

En general, la innovación en productos es más común que la innovación en procesos en el conjunto de la industria alimentaria europea, existiendo, sin embargo, un nivel diferente de actividad innovadora dentro del sector, ligado fundamentalmente a cambios en productos e introducción de nuevos procesos de fabricación, con subsectores más activos en la introducción de innovaciones, como los productos lácteos, platos preparados y fabricación de bebidas (Fooddrinkeurope, 2014a).

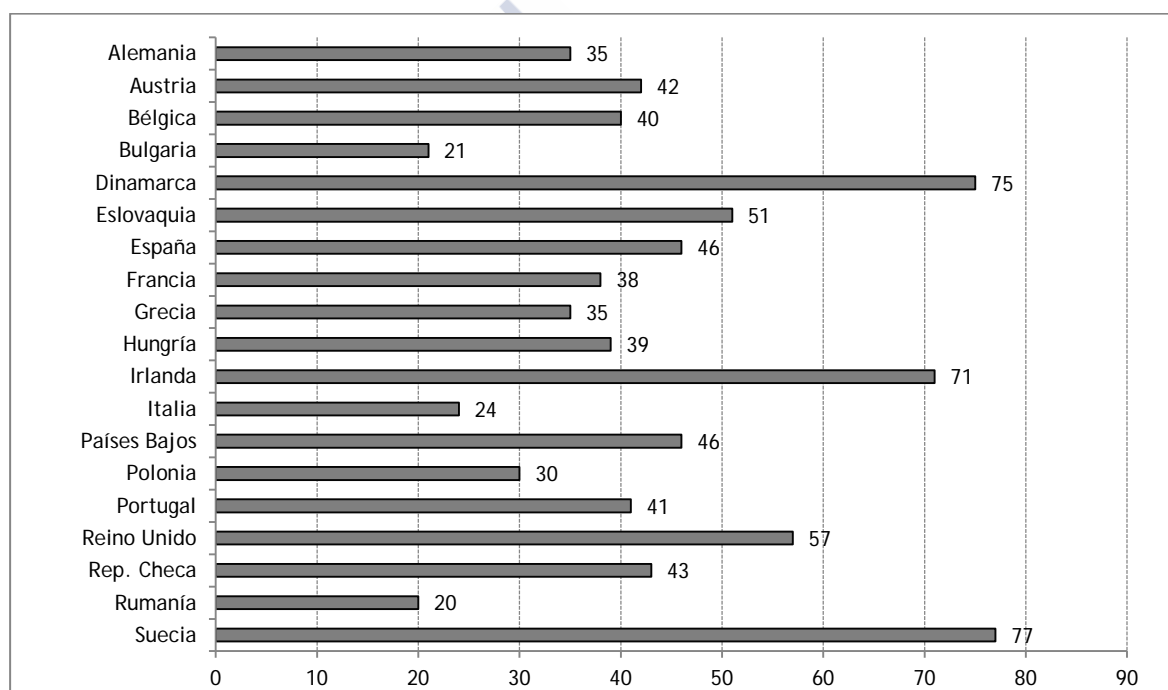
En lo tocante al *comercio exterior*, la Unión Europea es el principal exportador e importador mundial de productos alimentarios en la actualidad (Fooddrinkeurope, 2014b), alcanzando en 2012 una cifra de 86.200 millones de euros en exportación, lo que supone en torno a un 16,1% de la exportación mundial, así como un total de 63.200 millones de euros en importación, suponiendo alrededor de un 14% de la importación mundial, con un balance comercial positivo superior a los 23.000 millones de euros (Fooddrinkeurope, 2014a).

La cuota de mercado de la Unión Europea en las exportaciones mundiales de productos alimentarios ha ido declinando en beneficio de los países emergentes (especialmente Brasil, China y Tailandia), pasando de un 20,4% en el año 2000 a un 16,1% en el año 2012 (Fooddrinkeurope, 2014a). Los principales mercados exteriores de los productos alimenticios europeos son USA, Rusia, Suiza, Japón y China, destacando el rápido crecimiento en las exportaciones a éste último en años recientes; en cuanto a las importaciones, Brasil y Argentina son los principales proveedores de la Unión Europea de productos alimentarios, seguidos de lejos por USA, Suiza y China. (Fooddrinkeurope, 2014a). Los principales subsectores exportadores son las bebidas, suponiendo un 30% de la cifra total de exportaciones, seguido de otros productos alimenticios, cárnicos y lácteos,

mientras que los principales subsectores importadores son los productos para alimentación animal y la pesca (FooddrinkEurope, 2014a).

El sector alimentario europeo está fuertemente marcado por la *alta concentración* y *poder de compra* que representa la distribución comercial dentro de la cadena alimentaria, contrastando fuertemente con la alta fragmentación empresarial que caracteriza la industria alimentaria, conformada mayoritariamente por pequeñas y medianas empresas (Traill, 2000; Carraresi *et al.*, 2012).

Figura 11. Cuota de mercado tres principales distribuidores en 2011 (%).



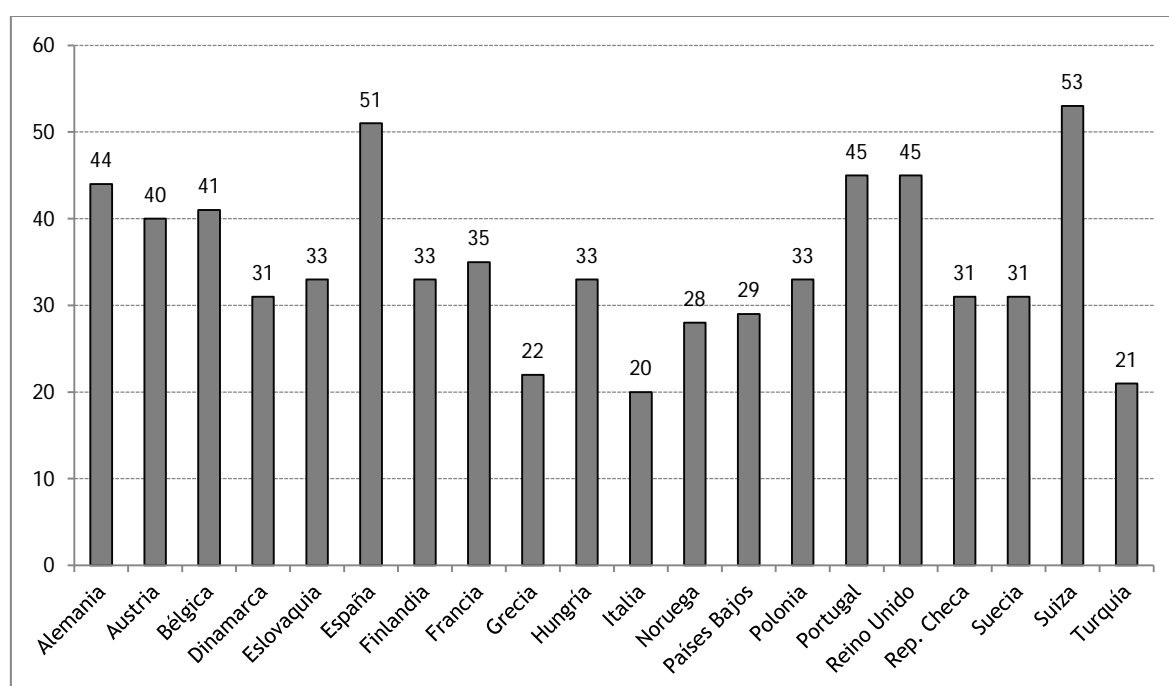
Fuente: Adaptado de Europanel²¹ (2012).

A este respecto, un claro indicativo de la alta concentración que alcanza el sector de la distribución en Europa se aprecia en la figura 11, que muestra la cuota de mercado de los tres principales distribuidores por países en el año 2011, reflejando valores superiores al 30% en la mayoría de países europeos, destacando Dinamarca, Irlanda y Suecia, con valores superiores al 70%.

²¹ Europanel es un panel internacional que recoge información sobre el comportamiento de los consumidores, www.europanel.com.

Esta gran *concentración de mercado* en Europa conlleva además un incremento de la penetración de las *marcas de distribuidor* (Pons, 2009), de forma que el agente comercial asume tanto el papel de cliente como de competidor con respecto a las empresas de la industria alimentaria (Gázquez *et al.*, 2015), siendo actualmente la Unión Europea líder mundial en ventas de marca de distribuidor.

Figura 12. Cuota de mercado de marcas de distribuidor en gran consumo en 2013 (%).



Fuente: Adaptado de PLMA International Private Label Yearbook 2014.

En la figura 12 se aprecia la cuota de mercado de las marcas de distribuidor en varios países europeos en 2013, destacando países con participaciones elevadas como Suiza (no UE) con un 53% y España con un 51%, seguidos de Reino Unido, Portugal, Alemania, Bélgica y Austria, con valores que superan el 40%. Esta penetración se encuentra al alza prácticamente en todos los países europeos, de modo que en la actualidad un total de 15 países superan el 30% de cuota, el mayor número de la historia, según datos de PLMA International²² (2014).

²² Private Label Manufacturers Association, organización comercial internacional dedicada a la promoción de las marcas de distribuidor, www.plmainternational.com.

En este contexto, la *industria alimentaria española* ocupa un puesto destacado dentro del conjunto de la industria alimentaria europea, situándose en el quinto lugar en función del volumen de ventas, representando en los últimos años una cifra en torno al 9% del sector europeo, y ocupando además el tercer lugar según el empleo generado, alrededor del 11% del total de trabajadores del conjunto del sector en Europa (FooddrinkEurope, 2014a). Desde la incorporación de España a la Unión Europea en el año 1986, la industria alimentaria española ha ido mejorando continuamente su capacidad competitiva en relación al resto de países de la Unión Europea, exhibiendo una tendencia claramente positiva en su cuota de exportación intracomunitaria (Fernández y Márquez, 2009).

3.3 LA INDUSTRIA ALIMENTARIA EN ESPAÑA

3.3.1 DATOS SIGNIFICATIVOS

La industria alimentaria española (CNAE-2009²³, divisiones C10 y C11) constituye el primer sector industrial del país, ocupando por ventas la quinta posición en la Unión Europea, representando en el año 2013 un 18,4% de la producción industrial con un volumen de 91.903 millones de euros y el 21,3% del empleo con 439.760 trabajadores directos, según datos aportados por FIAB²⁴ (2014). Las 28.762 empresas españolas de alimentación y bebidas, que suponen un 15,8% del total de la industria manufacturera, representan el 8,4% del PIB español y consumen en torno al 70% de la producción agraria nacional (FIAB, 2014), datos que reflejan la tradicional *importancia estratégica del sector* en el conjunto de la industria española apuntada por diversos autores (Albisu y Gracia, 2002, 2008).

²³ CNAE-2009 es la *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*, publicada por el INE. Categoriza la actividad económica por *sección* (código alfabético de un dígito), *división* (código numérico de dos dígitos), *grupo* (código numérico de tres dígitos) y *clase* (código numérico de cuatro dígitos). La industria alimentaria está incluida en la sección C (industria manufacturera), divisiones 10 (industria de la alimentación) y 11 (fabricación de bebidas). Esta clasificación supone la adaptación española de la NACE-Rev.2 (EUROSTAT).

²⁴ La *Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas (FIAB)* es un organismo de representación de las industrias españolas de alimentación, del que forman parte 48 organizaciones profesionales de empresas de ese sector, www.fiab.es.

Atendiendo a la participación de las distintas *Comunidades Autónomas* en la industria alimentaria española en función del número de empresas, facturación, empleo y valor añadido, obtenemos los datos referidos al año 2010 que se reflejan en la tabla 5, según publica el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente citando el Directorio Central de Empresas y la Encuesta Industrial Anual de Empresas del INE²⁵, destacando principalmente Cataluña y Andalucía en todos estos parámetros, seguidos a más distancia de Castilla-León, Valencia, Galicia y Castilla-La Mancha.

Tabla 5. Participación autonómica en la industria de alimentación (2013).

Comunidad Autónoma	Empresas	Ventas	Ocupados	Valor Añadido
Andalucía	18,5%	13,7%	12,7%	12,2%
Aragón	3,5%	3,8%	3,1%	2,8%
Asturias	2,3%	2,1%	2,1%	1,8%
Baleares	1,7%	0,6%	1,0%	0,5%
Canarias	3,3%	1,5%	2,8%	2,5%
Cantabria	1,3%	1,1%	1,5%	1,4%
Castilla y León	10,7%	9,8%	10,1%	12,0%
Castilla - La Mancha	8,3%	8,0%	6,5%	8,3%
Cataluña	11,9%	22,4%	21,3%	21,5%
Comunidad Valenciana	6,9%	9,1%	8,7%	9,5%
Extremadura	4,8%	2,4%	2,5%	2,3%
Galicia	8,2%	7,9%	7,5%	6,1%
Madrid	5,1%	4,0%	4,9%	4,9%
Murcia	3,7%	5,5%	5,7%	4,9%
Navarra	2,2%	3,0%	3,2%	3,1%
País Vasco	4,9%	3,3%	4,2%	3,7%
Rioja, La	2,6%	2,0%	2,0%	2,5%

Fuente: Adaptado de MAGRAMA (2014a).

Debe resaltarse asimismo que la importancia relativa de la industria alimentaria en cada Comunidad Autónoma, medida en función de la participación de la industria alimentaria de cada Comunidad sobre el total de su sector industrial regional, muestra un comportamiento muy dispar, alcanzando mayor relevancia en las regiones eminentemente agrarias, principalmente La Rioja, Extremadura, Murcia, Castilla-La Mancha, Canarias,

²⁵ Instituto Nacional de Estadística de España (INE), www.ine.es.

Andalucía, Baleares, Castilla-León y Galicia, que presentan porcentajes de participación superiores a la media nacional, situándose en el polo opuesto el País Vasco y Madrid (FIAB, 2004).

La industria alimentaria española se configura en general como un *sector maduro* (Albisu y Gracia, 2008, Boccherini, 2010), que en el último decenio ha mostrado tasas de crecimiento medio en ventas en torno al 3% anual, aunque se han reducido hasta algo menos del 2% en promedio en el período 2007-2013, marcado por la recesión económica (FIAB, 2014). Se confirma de este modo como un sector relativamente estable y con un *nivel de actividad poco cíclico*, que cuenta con una limitada capacidad de crecimiento en momentos de bonanza económica y se comporta de forma estable en períodos de crisis (Fernández, 2000; Mir *et al.*, 2008; Jordana, 2009).

La industria alimentaria española se caracteriza por la coexistencia de empresas de tamaños muy diferentes, desde pymes de carácter familiar hasta grandes organizaciones multinacionales, predominando claramente las de reducida dimensión (FIAB, 2004, 2014), aunque son unas pocas empresas grandes las que generan la mayor parte de las ventas, estimándose que en el año 2010 las 50 mayores empresas facturaron en torno al 33% de las ventas totales del sector (Langreo, 2012). Se constituye de este modo un *sector fuertemente atomizado* (Gracia y Albisu, 2004; Fayos *et al.*, 2009; FIAB, 2014), al igual que sucede en la industria alimentaria europea en su conjunto (FooddrinkEurope, 2014a), conformando junto con Italia el tejido industrial más fragmentado de toda la Unión Europea (FIAB, 2004), a pesar de la paulatina concentración observada en los últimos años (Albisu y Gracia, 2008).

Según datos correspondientes al año 2013, el sector contaba con un total de 28.762 empresas, del que un 99,1% son pymes (FIAB, 2014), muchas de ellas de carácter familiar (Albisu y Gracia, 2008; Fayos *et al.*, 2009), mostrando una disminución del 1,5% respecto al año anterior (FIAB, 2014) y del 13,7% respecto a las 33.342 empresas existentes en el año 2000 (Albisu y Gracia, 2002), lo que corrobora el proceso de concentración acaecido en los últimos años (Albisu y Gracia, 2008).

Tabla 6. Empresas por estrato de asalariados (2013).

Empresas por nº empleados		0	1 a 9	10 a 49	50 a 199	200 a 499	> 499	TOTAL
Ind. alimentaria	Nº	7.494	15.586	4.627	810	188	57	28.762
	%	26,1%	54,2%	16,1%	2,8%	0,7%	0,2%	100%
Total industria	Nº	62.440	91.863	22.950	3.915	748	263	182.179
	%	34,3%	50,4%	12,6%	2,1%	0,4%	0,1%	100%

Fuente: Adaptado de FIAB (2014).

De los datos contenidos en la tabla 6, que muestra la distribución de empresas por intervalos de tamaño en el año 2013, se infiere que la industria alimentaria cuenta con el 15,8% del total de empresas de la industria manufacturera española, siendo su distribución por estrato de asalariados la siguiente: a) un total de 27.707 empresas, el 96,3% del total de la industria alimentaria, son pequeñas empresas que cuentan con menos de 50 empleados, dentro de las que se encuentran 23.080 microempresas (un 80,2% del total) que cuentan con menos de 10 trabajadores; b) un total de 810 empresas, el 2,8% del total del sector, se consideran medianas empresas, contando con cifras entre 50 y 199 empleados; c) un total de 188 empresas, el 0,7% del total, tienen entre 200 y 499 trabajadores; y d) solamente 57 empresas, un 0,2% del total, son grandes empresas que cuentan con 500 o más empleados en plantilla. Es destacable que únicamente el 3,7% de las empresas mantienen 50 o más trabajadores, mientras que el 80,2%, o bien no tiene asalariados o cuenta con menos de 10 empleados. Comparativamente con el conjunto de la industria española, se aprecia que la estructura empresarial es similar, por cuanto un 84,7% del total de las empresas manufactureras tienen menos de diez trabajadores, mientras que solamente el 2,7% cuentan con 50 o más empleados, reproduciéndose en el conjunto industrial la atomización de las empresas.

Así pues, la industria alimentaria española está compuesta en un 99,1% por pymes (FIAB, 2014), al igual que sucede en la industria alimentaria europea en su conjunto (FooddrinkEurope, 2014a), mostrando por tanto un alto grado de atomización (Albisu y

Gracia, 2008; Fayos *et al.*, 2009), siendo las causas principales de esta reducida dimensión las siguientes (FIAB, 2004):

- a) La tendencia al crecimiento interno, individualista y dentro del mercado regional o nacional, debido a barreras internas como la coordinación logística necesaria para producir en diferentes regiones y las dificultades de comercialización fuera de su zona de origen.
- b) El continuismo en la baja productividad del trabajo, con escasos crecimientos en el tiempo, especialmente en las empresas de reducida dimensión.
- c) El predominio de la autofinanciación, derivado de la aversión al riesgo y el temor a la pérdida de control de la empresa, así como de la dificultad para acceder a la financiación externa, especialmente en las empresas de menor tamaño.
- d) La estructura familiar de la mayoría de las empresas, predominando una actitud de excesivo recelo a perder el control de la organización.
- e) La desconfianza hacia el crecimiento, debido a errores pasados de empresas que han querido ganar dimensión sin criterios estratégicos, y que no condujeron a un aumento de su competitividad.
- f) El miedo a la gestión del cambio a escenarios más complejos y a la incertidumbre.
- g) Las carencias de formación en la mano de obra, especialmente en las empresas de menor tamaño, originadas por dificultades como la concreción de las necesidades formativas o los elevados costes.

En términos de *generación de empleo*, cabe resaltar que alrededor del 21,3% del empleo industrial total del país se concentra en el sector alimentario (FIAB, 2014), cifra total sustancialmente más elevada que el 15,5% que muestra el sector a nivel europeo (FooddrinkEurope, 2014a). Según se aprecia en la tabla 7, el número medio de ocupados en el sector alimentario español durante 2013 ascendió a 440.000 personas, manteniéndose prácticamente constante respecto al año anterior aunque lejos de la cifra alcanzada en 2008, a pesar de que incrementa su peso relativo con referencia al total de ocupados en el

conjunto de la industria, por cuanto ésta ha registrado una elevada contracción en la ocupación en los últimos años.

Tabla 7. Número de ocupados en la industria (miles).

Año	Industria alimentaria	Total industria	% IA / TI
2007	488	3.000	16,3%
2008	503	2.969	16,9%
2009	460	2.519	18,3%
2010	445	2.370	18,8%
2011	447	2.305	19,4%
2012	439	2.176	20,2%
2013	440	2.061	21,3%

Fuente: Adaptado de FIAB (2014).

Atendiendo al *volumen de producción*, las ventas netas de productos de la industria alimentaria española ascendieron en 2013 a un total de 91.903 millones de euros, lo que supone el 18,4% del total de facturación de la industria manufacturera, participación superior a la obtenida a nivel europeo, mostrando de este modo su gran importancia relativa en el conjunto de la industria, y representando asimismo el 8,4% del PIB español (FIAB, 2014). Según se refleja en la tabla 8, la producción ha registrado una brusca contracción en el año 2009 (-8,5%), retornando al crecimiento a partir de ese momento, con especial intensidad en el año 2011 en que se incrementa un 7,7%.

En términos de *valor añadido bruto*²⁶, los datos de la tabla 8 muestran ligeros crecimientos continuados durante todo el período analizado, destacando el gran incremento del año 2012. En conjunto, en el período comprendido entre 2007 y 2013 la industria alimentaria española ha incrementado el valor de la producción un 11,9%, con un promedio algo inferior al 2% anual (FIAB, 2014), lo que indica una industria con limitada

²⁶ Producción bruta menos inputs intermedios.

capacidad de crecimiento y una demanda de productos relativamente estable, tal y como señalan diferentes autores (Fernández, 2000; Mir *et al.*, 2008).

Tabla 8. Producción y valor añadido bruto de la industria de alimentación (millones de euros).

Año	Producción bruta	% Variación	Valor Añadido Bruto ²⁷	% Variación
2007	82.094	4,3	22.551	9,7
2008	87.600	6,7	23.505	4,2
2009	80.177	-8,5	23.133	-1,6
2010	82.315	2,7	23.542	1,7
2011	88.673	7,7	24.618	4,6
2012	90.169	1,7	27.582	12,0
2013	91.903	1,9	-	-

Fuente: Adaptado de FIAB (2014).

La industria alimentaria española se configura así como *intensiva en mano de obra*, mostrando históricamente un nivel de *productividad por ocupado* (medida como valor añadido por empleado) inferior al conjunto de la industria manufacturera nacional (FIAB, 2014), efecto ligado directamente al reducido tamaño empresarial que dificulta las economías de escala (FIAB, 2004) y a un bajo nivel de formación general de los trabajadores del sector (Fayos *et al.*, 2009).

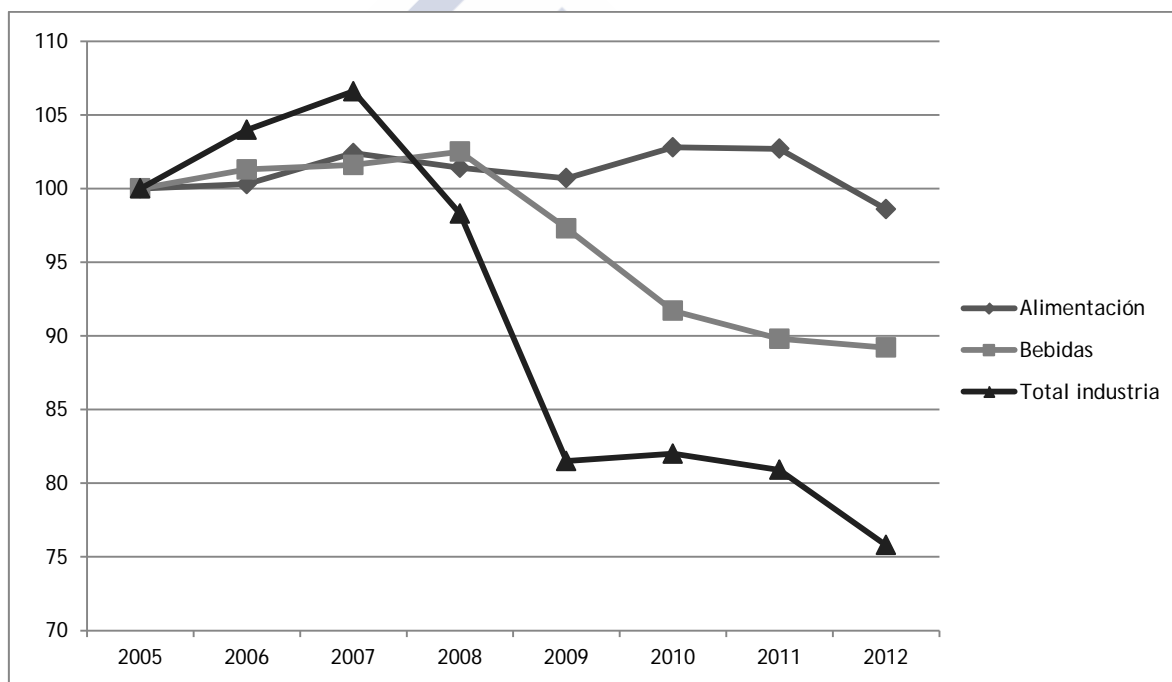
La figura 13 muestra el *Índice de Producción*²⁸ de la industria alimentaria comparativamente con el resto de la industria manufacturera española en los últimos años. Se aprecia que entre los años 2005 y 2007 la industria alimentaria presenta un crecimiento menor que el conjunto de la industria; sin embargo, a partir del año 2008, inicio de la crisis

²⁷ La cifra de valor añadido bruto incluye a la industria del tabaco junto con alimentación y bebidas, por cuanto la Contabilidad Nacional de España (INE) une la industria del tabaco a la de la alimentación y bebidas en un único sector (divisiones 10-12 de la CNE 2009).

²⁸ El *Índice de Producción Industrial* constituye un indicador coyuntural de la evolución de la actividad productiva de las ramas industriales, midiendo la evolución conjunta de la cantidad y la calidad, eliminando la influencia de los precios (INE).

económica, el índice de la industria alimentaria se sitúa claramente por encima del correspondiente al total industrial, revelando incluso un ligero crecimiento hasta 2011 y una menor contracción relativa en 2012, en claro contraste con el desplome sufrido por el índice del conjunto de la industria a partir de 2009. Se confirma de este modo el *carácter menos cíclico de esta industria* (Lienhardt, 2004; Albisu y Gracia, 2008; Jordana, 2009; FooddrinkEurope, 2014b), presentando un comportamiento más estable durante el ciclo económico, de manera que en períodos de expansión económica el crecimiento del sector alimentario es inferior al del conjunto de la industria manufacturera, mientras que en períodos de contracción presenta un mayor crecimiento relativo que el total de la industria.

Figura 13. Índice de producción industrial (base 2005).



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Índice de Producción Industrial (INE).

Con respecto a la *internacionalización* de la industria alimentaria española, cabe destacar las importantes modificaciones estructurales provocadas en el sector a raíz de la incorporación de España a la Unión Europea en 1986 (Mir *et al.*, 2008; Fayos *et al.*, 2009), especialmente la gran ampliación del mercado para las empresas (Traill, 2000) y la llegada de capitales extranjeros a la industria alimentaria española (Gracia y Albisu, 2004; Castán *et al.*, 2006). En un panorama de creciente globalización y liberalización de los mercados

alimentarios, que provoca la progresiva internacionalización tanto de los flujos comerciales como de los capitales (Traill, 1997; Gracia y Albisu, 2004; FooddrinkEurope, 2014a), la industria alimentaria española presenta unas cifras importantes de comercio exterior, que desde la incorporación de España a la UE exhiben una tendencia claramente positiva (Fernández y Márquez, 2009).

Los datos reflejados en la tabla 9 corroboran esta situación, ascendiendo el valor de las importaciones de la industria alimentaria en el año 2013 a 19.128 millones de euros, cifra similar al año precedente, mientras que el valor de las exportaciones se situó en 22.594 millones de euros, destacando un aumento paulatino de esta cifra en los últimos años, en los que el sector exterior ha compensado la caída de demanda interna durante el período de crisis. De este modo, el *superávit comercial* del sector alimentario durante 2013 se situó en 3.466 millones de euros, contrastando con un saldo comercial fuertemente negativo para el conjunto de comercio de bienes de la economía española por importe de -15.955 millones de euros (FIAB, 2014). Fruto de este comportamiento, la *tasa de cobertura* del sector (porcentaje de exportaciones sobre importaciones) se situó en el 118,1%, registrando un importante incremento y consolidando la tendencia alcista de los últimos años (FIAB, 2014), lo que convierte a la industria alimentaria española en un factor equilibrador de la posición externa española (Langreo, 2012).

Tabla 9. Comercio exterior de la industria alimentaria (millones de euros).

Año	Total Importaciones	Total Exportaciones	Saldo comercial	Tasa cobertura Ind. alimentaria
2007	19.376	16.116	-3.260	83,2%
2008	16.514	16.412	-102	99,4%
2009	14.787	15.053	266	101,8%
2010	16.804	17.290	486	102,9%
2011	18.344	19.421	1.077	105,9%
2012	19.052	22.078	3.026	115,9%
2013	19.128	22.594	3.466	118,1%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la FIAB.

Otro dato a resaltar es la consolidación de la internacionalización de las empresas alimentarias españolas en los últimos años, mostrando un crecimiento medio en torno a un 5% anual en el número de compañías exportadoras, alcanzando en 2013 un total de 12.726 empresas que suponen un 44% del conjunto de empresas del sector, cifra que representa un incremento de un 48% en la última década (FIAB, 2014).

En función de las *zonas geográficas* de destino del comercio exterior, los principales socios comerciales de España se corresponden con las grandes economías europeas, especialmente Francia, Portugal, Italia, Alemania y Reino Unido, que reciben en torno al 57% de las exportaciones nacionales, mientras que fuera de la UE el principal mercado es Estados Unidos, seguido de Japón y China; por su parte, las importaciones se reciben principalmente de Francia, Alemania y Países Bajos, representando sobre el 32% del total, mientras que fuera de la UE los orígenes principales son Argentina y Brasil (FIAB, 2014).

Por su parte, en relación a los *flujos de inversión directa extranjera*, según datos reflejados en la tabla 10, la inversión bruta extranjera en empresas españolas de alimentación en el año 2013 se situó en 295 millones de euros, suponiendo el 11,2% de la inversión recibida en la industria, concentrándose el origen de esta inversión en países miembros de la Unión Europea, alcanzando una tasa del 73,6% del total (FIAB, 2014).

Tabla 10. Inversiones directas de capital extranjero (millones de euros).

Año	Inversión extranjera en empresas españolas		Inversión española en el exterior	
	Industria alimentaria	Total industria	Industria alimentaria	Total industria
2007	688	3.229	1.642	11.392
2008	92	1.040	664	7.209
2009	192	4.560	179	2.143
2010	1.352	2.445	733	2.202
2011	760	4.490	223	3.557
2012	365	4.285	201	2.335
2013	295	2.637	183	2.904

Fuente: Adaptado de FIAB (2014).

En lo referente a la inversión bruta realizada por empresas alimentarias españolas en el extranjero, la tabla 10 muestra que ésta se sitúa en una cifra total de 183 millones de euros, lo que supone el 6,3% de la inversión exterior de la industria, repartiéndose principalmente el destino de esta inversión entre América Central y del Sur y la Unión Europea, con un 39,4% y un 32,4% respectivamente (FIAB, 2014).

La industria alimentaria española se caracteriza como de *baja intensidad tecnológica* (Alarcón y Sánchez, 2013a), mostrando cifras de innovación escasas en comparación con otros sectores manufactureros, sobre todo en las pymes (Jordana, 2003; Albisu y Gracia, 2008; FIAB, 2014), a pesar de que las industrias alimentarias tienen en la innovación una de sus mejores armas para negociar con la distribución, vía innovación de productos, que les permite diferenciarse y no entrar en guerras de precios (Gracia y Albisu, 2004). Sin embargo, la industria alimentaria se ha beneficiado de la utilización de tecnología desarrollada en otros sectores más innovadores (biotecnología, electrónica, etc.) mediante el suministro de equipamientos y maquinaria (Rama, 1996), destacando estos proveedores, tanto nacionales como extranjeros, como la fuente principal de adquisición de tecnología para las empresas del sector (García y Briz, 2000; FIAB, 2014), provocando una importante dependencia de tecnología externa, fundamentalmente en lo concerniente a tecnología de procesos (García y Burns, 1999).

Es notoria la escasa inversión del sector alimentario español en *investigación y desarrollo*, mostrando tradicionalmente uno de los ratios de inversiones en I+D respecto a la cifra de ventas más bajos de todos los sectores industriales (García y Briz, 2000; Jordana, 2003; Fayos *et al.*, 2009). Según se aprecia en la tabla 11, la *intensidad innovadora* de las empresas españolas de alimentación, bebidas y tabaco²⁹, medida como gastos en I+D sobre volumen de negocio, representa en el año 2012 un 0,58%, cifra claramente decreciente en los últimos años, mientras que este valor asciende a 1,27% en el total de la industria manufacturera, poniendo de relieve de manera continuada el carácter menos innovador de la industria alimentaria española respecto al conjunto de la industria manufacturera.

²⁹ El indicador incluye a la industria del tabaco junto con la de alimentación y bebidas.

Tabla 11. Gastos en I+D sobre ventas (%).

	2008	2009	2010	2011	2012
Industria alimentación, bebidas y tabaco	0,91	0,87	0,81	0,67	0,58
Total industria	1,24	1,56	1,48	1,35	1,27
Total economía	0,95	1,10	1,00	0,91	0,84

Fuente: Adaptado de FIAB (2014).

El tamaño se configura como un factor diferencial a la hora de acometer actividades de I+D en las empresas de alimentación, bebidas y tabaco, por cuanto en el año 2012 un 56% de las grandes empresas del sector llevaba a cabo actividades de este tipo, mientras que solamente un 9,5% de las pymes realizaba gastos en I+D, cifras similares a los años precedentes, y porcentajes inferiores en ambos casos a la misma población en el conjunto de empresas industriales (FIAB, 2014).

España se sitúa tradicionalmente por debajo de la media europea en todos los indicadores de innovación en la industria alimentaria (al igual que sucede en el conjunto de la industria manufacturera), siendo los factores que influyen en el retraso español en innovación en el sector alimentario con respecto a la Unión Europea los siguientes (Jordana, 2003):

- a) El tamaño reducido de las empresas, puesto que la innovación requiere de una masa crítica solo alcanzable para las empresas grandes.
- b) La existencia de una cultura empresarial con escasa tradición en innovación e importante resistencia a los cambios.
- c) La naturaleza del gasto en I+D, con inversiones importantes, un nivel de riesgo elevado y resultados a medio y largo plazo.
- d) La escasa disponibilidad de fuentes de inversión adecuadas para abordar los proyectos de innovación.
- e) La escasez de recursos humanos especializados en I+D+i.

- f) La escasa disponibilidad de servicios externos asociados a la investigación, lo que dificulta la cooperación.
- g) La facilidad para copiar las innovaciones en plazos relativamente cortos.
- h) La escasa eficacia de los apoyos públicos a la investigación.
- i) La persistente separación entre la investigación pública y los sectores productivos.

3.3.2 SUBSECTORES DE ACTIVIDAD

El análisis de la importancia relativa de los diferentes subsectores de actividad que configuran la industria alimentaria española se realiza en función de su volumen de facturación, el empleo generado y el número de empresas que lo componen.

Para ello, atendiendo a la clasificación estadística seguida en la CNAE-2009, se considera la siguiente distribución del sector en categorías o subsectores de actividad: a) industria cárnica; b) elaboración y conservación de pescados; c) preparación y conservación de frutas y hortalizas; d) fabricación de grasas y aceites; e) industrias lácteas; f) productos de molinería; g) panadería y pastas; h) otros productos alimenticios, grupo heterogéneo que incluye chocolate, galletas, condimentos, azúcar, café, productos preparados y alimentos infantiles; i) alimentación animal; j) elaboración de bebidas.

Las *ventas netas* de productos de la industria alimentaria distribuidas por subsectores de actividad se reflejan en la tabla 12, siendo en el año 2012 los principales subsectores las industrias cárnicas con un 21,6% del total, elaboración de bebidas (15,6%), otros alimentos (10,7%) y alimentación animal (10%), que contribuyen conjuntamente en un 57,9% a la producción total del sector, con unas ventas netas en 2012 por importe de 52.205 millones de euros. Tres de estos cuatro subsectores (carne, otros alimentos y bebidas) son coincidentes con los de mayor facturación en el conjunto de la industria alimentaria europea, en la que el cuarto lugar lo ocupan los lácteos (FooddrinkEurope, 2014a), que sin embargo en España pierden importancia relativa.

Desde una perspectiva dinámica, se aprecia que respecto al año 2007 la facturación conjunta del sector ha aumentado en 2012 un 9,8%, mostrando los mayores crecimientos

los subsectores de otros alimentos, aceites, carnes y alimentación animal, registrando solamente tasas de variación negativas las bebidas y los productos lácteos. Sin embargo, atendiendo a su participación en el total de la producción sectorial, respecto al año 2007 ganan peso relativo la industria cárnica, otros alimentos, aceites y alimentación animal, perdiéndolo fundamentalmente las bebidas y los productos lácteos. Destaca también la recuperación paulatina de la cifra de ventas en varios subsectores en el año 2012 respecto al año 2009 (en que se produjo un gran descenso por la crisis económica), fundamentalmente carnes, aceites y alimentación animal, perdiendo facturación los productos lácteos. Finalmente, respecto al año anterior el conjunto de la industria alimentaria muestra un ligero avance en la cifra de facturación de un 1,7%, mostrando los mayores incrementos aceites, otros alimentos y frutas y hortalizas, siendo los lácteos los que sufren un descenso más acusado.

Tabla 12. Producción de la industria alimentaria por subsectores (millones de euros).

Subsectores	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Porcentual 2012
Industria cárnica	16.374	17.738	17.005	17.535	19.149	19.499	21,6%
Pescados	3.780	3.696	3.623	3.785	4.162	4.107	4,6%
Frutas y hortalizas	6.388	6.221	6.156	6.625	6.697	7.155	7,9%
Aceites	6.796	7.548	6.139	7.351	7.762	8.427	9,3%
Lácteos	8.625	9.585	8.499	8.221	8.933	8.322	9,2%
Molinería	3.000	3.039	2.714	2.564	3.165	3.323	3,7%
Pan y pastas	6.049	7.081	6.259	6.822	6.848	6.630	7,4%
Otros alimentos	7.758	8.647	8.903	8.366	8.967	9.617	10,7%
Alimentación animal	7.811	8.654	7.138	7.414	8.900	8.984	10,0%
Bebidas	15.513	15.391	13.741	13.632	14.090	14.105	15,6%
Total industria alimentaria	82.094	87.600	80.177	82.315	88.673	90.169	100,0%

Fuente: Adaptado de FIAB (2014).

Por su parte, la *distribución del empleo* por subsectores de actividad para el período 2009 a 2013 se refleja en la tabla 13. Tal y como se aprecia, en función del número de ocupados los principales subsectores son la industria cárnica con un 23%, panadería y

pastelería con un 21,8% y la industria de bebidas con un 13% del empleo total del sector, situándose la panadería y la industria cárnica también como los principales subsectores de la industria alimentaria europea en términos de empleo, si bien en este caso la industria de fabricación de bebidas muestra un menor peso relativo (FooddrinkEurope, 2014a).

Desde una perspectiva dinámica, se aprecia que el empleo ha descendido en el conjunto de la industria alimentaria en 2013 un 5,4% con respecto al año 2009, mostrando los mayores descensos porcentuales los subsectores de pescados y molinería, con todos los sectores acusando pérdida de empleo salvo las frutas y hortalizas y los aceites, que prácticamente mantienen el nivel previo de ocupación.

Tabla 13. Empleo por subsectores de actividad.

Subsectores	2009	2010	2011	2012	2013	Porcentual 2013
Industria cárnica	106.081	102.288	103.998	100.690	101.306	23,0%
Pescados	24.379	22.751	22.957	22.836	22.622	5,1%
Frutas y hortalizas	39.094	39.058	39.101	40.167	39.056	8,9%
Aceites	14.819	14.897	14.824	14.867	14.716	3,3%
Lácteos	33.364	31.932	32.932	31.720	31.874	7,2%
Molinería	8.452	8.014	8.048	7.864	7.896	1,8%
Pan y pastas	101.533	99.223	96.704	95.196	96.075	21,8%
Otros alimentos	56.387	53.395	54.838	53.829	53.486	12,2%
Alimentación animal	16.590	15.932	15.921	15.638	15.673	3,6%
Bebidas	59.387	57.984	57.998	56.904	57.056	13,0%
Total industria alimentaria	460.086	445.474	447.321	439.711	439.760	100,0%

Fuente: Adaptado de FIAB (2014).

Finalmente, en relación al *número de empresas* por subsectores de actividad, observamos en la tabla 14 que el mayor número de organizaciones del sector alimentario se concentran bajo el epígrafe pan y pastas, con un 36,7% del total de empresas del sector, seguido a distancia por la industria de elaboración de bebidas (17,3%), industria cárnica (14,1%) y otros productos alimenticios (9,2%), sumando un total conjunto de 22.231

empresas que suponen el 77,3% del total del sector. Estos cuatro subsectores coinciden a su vez con los que presentan un mayor número de empresas en la industria alimentaria europea, si bien la importancia relativa de la industria de bebidas es claramente menor en el ámbito comunitario (Fooddrinkeurope, 2014a).

Analizando su evolución entre los años 2008 y 2013, se constata una disminución global en el número de empresas del sector alimentario de un 8,1%, mostrando todos los subsectores un claro decrecimiento en el número de firmas, especialmente la molinería y pan y pastas, exceptuando frutas y hortalizas y aceites que logran mantener el número de compañías.

Tabla 14. Número de empresas alimentarias por subsectores de actividad.

Subsectores	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Porcentual 2013
Industria cárnica	4.416	4.399	4.383	4.198	4.131	4.057	14,1%
Pescados	741	741	733	705	695	673	2,3%
Frutas y hortalizas	1.338	1.326	1.417	1.329	1.350	1.340	4,7%
Aceites	1.607	1.587	1.602	1.598	1.604	1.605	5,6%
Lácteos	1.629	1.601	1.587	1.574	1.563	1.556	5,4%
Molinería	678	636	616	590	572	524	1,8%
Pan y pastas	11.867	11.679	11.158	10.842	10.700	10.549	36,7%
Otros alimentos	2.827	2.805	2.751	2.668	2.697	2.647	9,2%
Alimentación animal	924	915	917	854	859	833	2,9%
Bebidas	5.255	5.216	5.097	4.976	5.025	4.978	17,3%
Total industria alimentaria	31.282	30.905	30.261	29.334	29.196	28.762	100,0%

Fuente: Adaptado de FIAB (2014).

En general, a partir de los datos analizados se puede constatar que los *principales subsectores de actividad* dentro de la industria alimentaria española son, al igual que sucede en el conjunto de la Unión Europea, el grupo heterogéneo correspondiente a la fabricación de *otros productos alimenticios*, la *industria cárnica* y la *industria de elaboración de bebidas*, que aglutinan conjuntamente el 47,9% de la producción, el 48,2%

del empleo y el 40,6% de las empresas del sector alimentario, lo que otorga a estos tres subsectores un carácter estratégico en la consolidación de la industria alimentaria española (FIAB, 2014; MAGRAMA, 2014a).

3.3.3 EL PODER NEGOCIADOR DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

Posiblemente el factor externo más influyente en la industria alimentaria, juntamente con los cambios en el comportamiento de los consumidores, lo constituye la situación de gran concentración de la distribución comercial (Dobson *et al.*, 2003; Gracia y Albisu, 2004; Mir *et al.*, 2008; Boccherini, 2010), que configura un mercado oligopolístico (Albisu y Mamaqi, 2008) que condiciona fuertemente el desarrollo del sector en función de la gran influencia ejercida sobre el resto de la cadena alimentaria (Albisu y Gracia, 2008; Martín, 2014), en cuanto que el *gran poder negociador* de la distribución le confiere la capacidad de orientar la demanda, condicionando de este modo las estrategias productivas tanto de la producción primaria como de la industria transformadora (Mir *et al.*, 2008; Boccherini, 2010).

La incorporación de España a la Unión Europea en 1986 ha marcado fuertemente la evolución de la industria alimentaria española (Mir *et al.*, 2008; Fayos *et al.*, 2009), introduciendo una mayor liberalización e internacionalización que propició la llegada de capitales extranjeros que influyeron decisivamente en la distribución alimentaria, sobre todo con la implantación de cadenas de distribución francesas que marcaron nuevas pautas en sus relaciones con las industrias alimentarias (Gracia y Albisu, 2004). A lo largo de estos años, se ha producido en España, como antes había sucedido en Europa, un gran *proceso de concentración* de la distribución comercial basado en uniones, fusiones, absorciones y acuerdos de concentración de compras (Mir *et al.*, 2008), que ha dotado a la distribución de un alto poder de negociación frente a la industria alimentaria, derivado fundamentalmente de su gran dimensión en comparación con la mayoría de empresas de la industria alimentaria, su gran capacidad de compra, su mayor conocimiento de la demanda de productos por parte de los consumidores finales (Albisu y Gracia, 2008; Mir *et al.*, 2008; Fayos *et al.*, 2009).

El proceso de concentración de la distribución comercial en España se ha visto condicionado, fundamentalmente, por los siguientes factores (Mir *et al.*, 2008):

- a) La disminución progresiva de puntos de venta y el aumento de su tamaño medio, que provoca que la superficie total de ventas se mantenga o incremente.
- b) El aumento del tamaño de las cadenas de distribución en Europa, cuya principal empresa (Grupo Carrefour) es el segundo grupo mundial (detrás de Walmart, aunque a una considerable distancia), con diez empresas situadas entre los 22 primeros grupos a escala mundial en 2006.
- c) El proceso de unión, absorción y fusión entre las cadenas europeas.
- d) La organización progresiva de los puntos de venta en cadenas, mediante diferentes formas de integración comercial como sucursales, franquicias, etc.
- e) La internacionalización y globalización de las empresas de distribución, aumentando las ventas fuera de los mercados de origen.
- f) El desarrollo y crecimiento del *discount*, modelo basado en una política de oferta de productos básicos, de calidad estándar y precios bajos.

Tabla 15. Evolución de las cuotas de mercado de los principales grupos de distribución.

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Grupo Carrefour (1)	22,0%	22,1%	22,4%	21,7%	22,4%	23,2%	22,4%	21,7%
Mercadona	12,8%	14,6%	16,3%	17,8%	18,7%	19,6%	20,6%	21,0%
Grupo Eroski (2)	8,2%	8,3%	7,4%	7,3%	7,5%	10,1%	9,9%	9,7%
Grupo Auchan (3)	5,7%	6,0%	6,1%	5,8%	5,8%	5,8%	5,6%	5,6%
CR4 (Cuota 4 mayores grupos)	48,7%	51,0%	52,2%	52,6%	54,4%	58,7%	58,5%	58,0%

(1) Grupo Carrefour: Centros Comerciales Carrefour SA + Día SA (incluye Plus Supermercados a partir de 2007).

(2) Grupo Eroski: Eroski (súper) + Eroski (híper) + Caprabo SA (a partir de 2007).

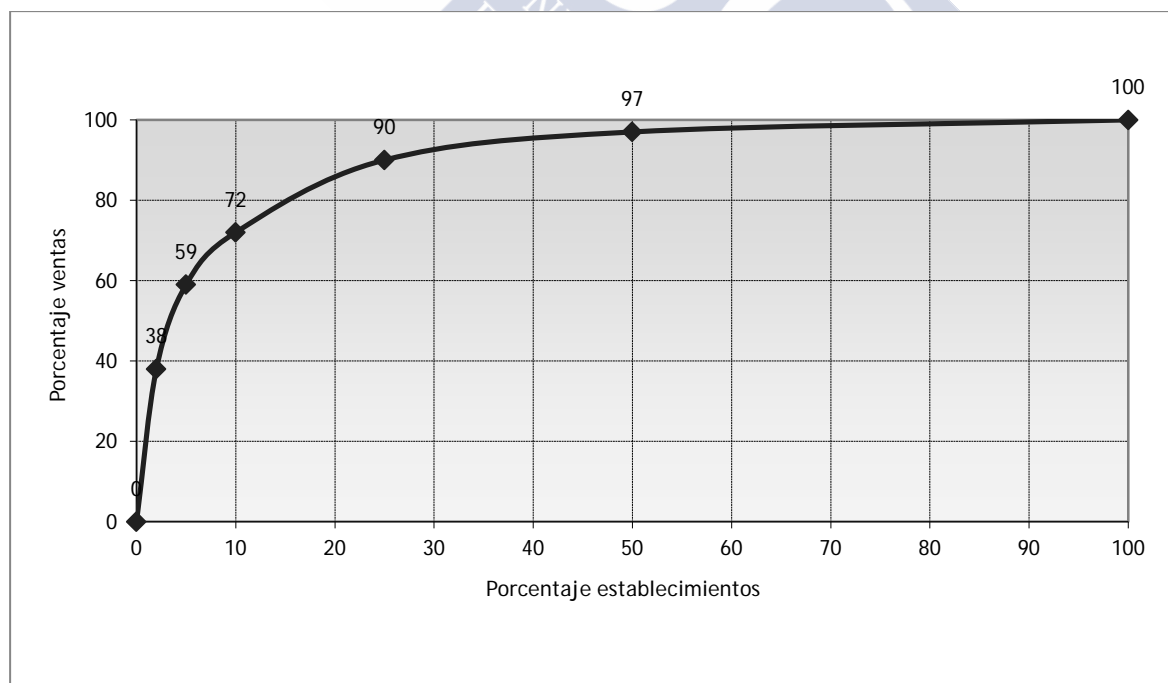
(3) Grupo Auchan: Alcampo SA + Supermercados Sabeco SA.

Fuente: Adaptado de MITYC (2011).

La magnitud de la concentración de la distribución comercial en España se refleja en la tabla 15, que recoge la evolución de las cuotas de mercado de los principales grupos de distribución en el país durante el período 2002-2009. El análisis de estos datos permite apreciar que la cuota de mercado de los cuatro mayores grupos de distribución del país ha crecido en este período 9,3 puntos porcentuales, pasando de un 48,7% en 2002 a un 58% en 2009, lo que confirma el fuerte crecimiento de la concentración empresarial en el sector de la distribución alimentaria en España (MITYC, 2011).

Analizando la figura 14, que muestra la *curva de concentración de ventas* de productos de alimentación en el año 2010, se observa el gran peso que tienen los establecimientos de mayor tamaño, ya que solamente el 2% de los establecimientos acumula el 38% de las ventas de productos alimenticios, llegando el 5% de los establecimientos hasta el 59% de las ventas, y suponiendo el 10% de los establecimientos un 72% del volumen total de ventas, reflejo de la gran concentración del mercado de productos de alimentación en España (MITYC, 2011).

Figura 14. Concentración de ventas productos de alimentación (2010).



Fuente: Adaptado de MITYC (2011).

La cuota de mercado de productos de alimentación por *formatos comerciales* se representa en la tabla 16, observándose que los supermercados son el formato preferido por los consumidores para efectuar la compra de alimentos, con una participación del 47% en 2009, seguido de las tiendas tradicionales con un 27,7% y los hipermercados con un 16,1%, representando el resto de canales de venta el 9,2%; de este modo, el sector de la distribución comercial en España concentra la mayor parte del gasto en alimentación en hogares, suponiendo un 63,1% del total de las ventas en el año 2009. El análisis de la variación de la cuota de mercado por formato comercial en el período 1995-2009 muestra que el supermercado lidera el crecimiento al pasar del 35,5% de cuota en 1995 al 47% en 2009 (incremento de 11,5%), mientras los hipermercados reducen ligeramente su cuota de mercado en 0,7%, siendo la tienda tradicional y el resto de formatos los que disminuyen claramente su participación, mostrando una reducción de 7,9% y 2,9%, respectivamente.

Tabla 16. Cuotas de mercado en alimentación en hogares según formatos comerciales.

	1995	1999	2001	2003	2004	2007	2008	2009
Tienda tradicional (1)	35,6%	31,5%	31,3%	30,1%	30,0%	28,0%	28,2%	27,7%
Supermercados (2)	35,5%	39,9%	42,2%	42,4%	43,8%	45,6%	46,1%	47,0%
Hipermercados	16,8%	17,0%	18,3%	17,6%	17,0%	16,9%	16,8%	16,1%
Resto (3)	12,1%	11,6%	8,2%	9,9%	9,2%	9,5%	8,9%	9,2%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

(1) Tienda tradicional incluye colmados, panaderías, carnicerías, charcuterías, pescaderías, congelados, mercados y plazas.
 (2) Supermercados incluye también establecimientos de descuento y autoservicios.
 (3) Resto incluye autoconsumo, mercadillos y otros tipos de canales.

Fuente: Adaptado de MITYC (2010).

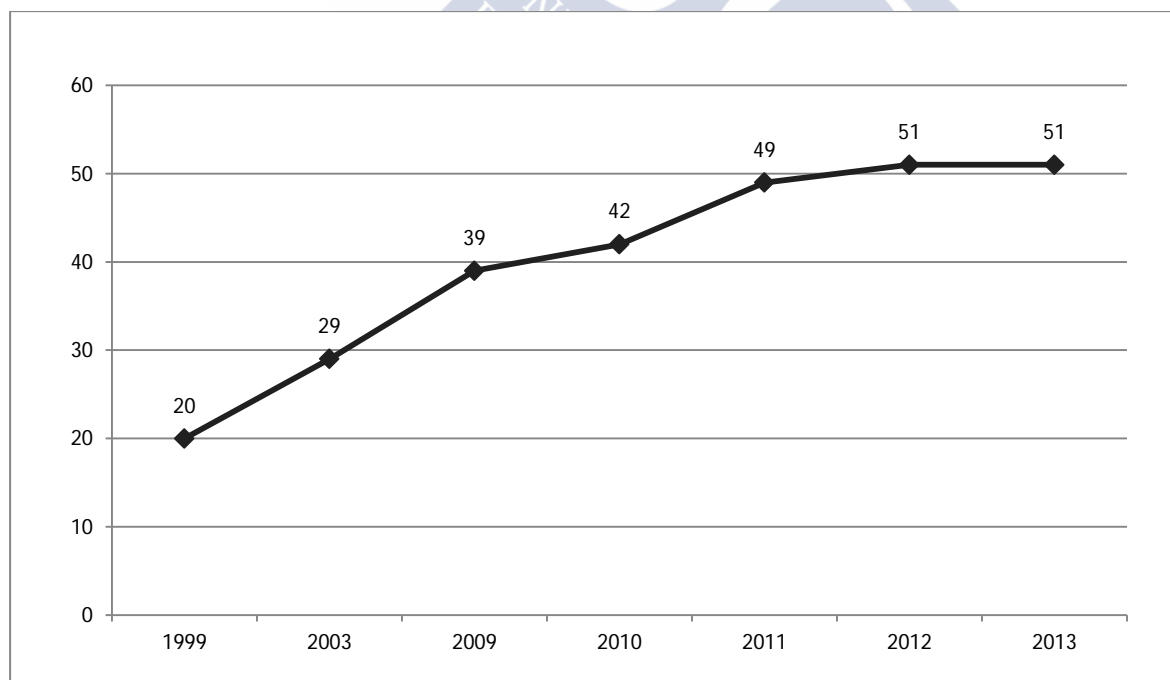
Otro elemento fundamental que influye en el gran poder negociador de la distribución frente a una industria alimentaria fuertemente atomizada lo constituye la creciente estandarización de los productos y el importante desarrollo de las *marcas de distribuidor*³⁰, que emergen como competidoras de las marcas nacionales (Pons, 2009; Puelles y Puelles,

³⁰ Las *marcas de distribuidor* (MDD) ofrecen al consumidor productos bajo un nombre o marca que gestiona el distribuidor (marca propia) o bajo la misma marca de enseña (marca de cadena), siendo éste quien realiza todas las labores de comercialización y marketing en relación con los mismos (Puelles, 2011).

2009; Martín, 2014) ocupando cada vez más espacio en los lineales de los establecimientos con un surtido más amplio (Gázquez *et al.*, 2013). Este desarrollo posibilita a las cadenas de distribución ofertar productos de calidad a precios reducidos sin dependencia de un fabricante concreto, provoca una mayor presión sobre los precios y márgenes, limita la presencia en los lineales de las marcas del fabricante (Mir *et al.*, 2008; Langreo, 2012) y contribuye a derivar la lealtad del consumidor a la tienda, reemplazando la lealtad a la marca de fabricante (Baker *et al.*, 2006; Gázquez *et al.*, 2015).

El gran *avance en cuota de mercado* que están teniendo las marcas de distribuidor en España se refleja en la figura 15, siendo en la actualidad el país de la Unión Europea con mayor índice de penetración, presentando un crecimiento en el período 1999-2013 de 31 puntos porcentuales hasta alcanzar un 51% de cuota en productos de gran consumo³¹, una de las mayores proporciones de Europa, destacando sobremanera el gran incremento (12%) registrado desde el año 2009, en línea con la mayoría de países europeos, consecuencia fundamentalmente de la contracción económica (PLMA, 2014).

Figura 15. Cuota de mercado de marcas de distribuidor en gran consumo en España (%).



Fuente: Adaptado de PLMA International Private Label Yearbook 2014.

³¹ Incluye alimentación, droguería y perfumería.

Detrás del crecimiento continuado de las marcas de distribución está el atractivo del precio, siendo en España los productos con marca de distribuidor de media un 38% más baratos que los de las marcas líderes en alimentación, lo que los ha convertido en la primera opción de compra de muchos consumidores españoles (MITYC, 2011), a pesar de que desde principios de la década de los 90 cada vez más detallistas han ido subiendo el posicionamiento de sus marcas propias *premium* mediante aspectos como la formulación del producto, el envase y la calidad del espacio que ocupan en el lineal (Pons, 2009).

Este *reposicionamiento estratégico de las marcas de distribuidor* se refleja en elementos como la ampliación de la gama de productos, la puesta en marcha de estrategias de segmentación, la propia denominación de las marcas, el empeño por proteger las fuentes de diferenciación, el interés por la innovación y las crecientes inversiones en publicidad (Boccherini, 2010). En la actualidad las marcas de distribuidor se adaptan cada vez con mayor rapidez y eficiencia a las nuevas tendencias y segmentos del mercado, siendo capaces incluso de superar la capacidad de reacción e innovación de las marcas de fabricante (Baena y Rodríguez, 2014).

Tabla 17. Participación en valor de marcas de distribuidor por formatos.

Formatos	2007	2008	2009
Hipermercados	24,1%	26,8%	26,9%
Supermercados	29,7%	33,1%	35,8%
Discount	62,5%	61,9%	59,6%
TOTAL	29,9%	32,6%	33,5%

Fuente: Adaptado de MITYC (2011).

La tabla 17 refleja la participación en valor de la marca de distribuidor en la cesta de la compra por formatos comerciales, apreciándose que son las cadenas *discount* las que presentan una participación mayor en valor en las marcas de distribuidor, con un 59,6% en 2009, habiendo perdido algo de peso con respecto a años anteriores; supermercados e hipermercados contaban con cuotas del 35,8% y 26,9% en 2009, respectivamente, experimentando los supermercados un crecimiento de 6,1 puntos porcentuales en su

participación respecto al año 2007, mientras que la de los hipermercados ha crecido 2,8 puntos en esos dos años.

Finalmente, indicar que el informe de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia³² (CNMC, 2011) reconoce el notable y paulatino aumento en las últimas décadas del poder de negociación de la distribución comercial frente a las empresas alimentarias, como consecuencia fundamentalmente de la concentración del sector y de la penetración de las marcas de distribuidor, señalando que si bien a corto plazo puede dar lugar a ganancias en términos de bienestar económico general y de los consumidores en particular mediante el traslado de los descuentos a los precios finales, a medio y largo plazo puede provocar efectos negativos en la competencia *intermarca* debido a la reducción del número de proveedores, en la competencia *intramarca* por la creación de barreras de entrada al mercado, y en los incentivos a invertir e innovar por parte de los fabricantes por las dificultades para capturar una parte de los beneficios derivados de la inversión.

Este proceso de intensa concentración de la distribución comercial está cambiando la forma de competir de las industrias alimentarias, que deben ser capaces de adaptarse a un mercado altamente competitivo caracterizado por una creciente concentración de sus clientes y una mayor presencia de la marca de distribuidor en detrimento de las marcas comerciales (Gracia y Albisu, 2004), para lo que deberán desarrollar una serie de actuaciones (Mir *et al.*, 2008):

- a) Incrementar la innovación, como mecanismo de diferenciación.
- b) Desarrollar nuevos productos, formatos y presentaciones, con el fin de adaptarse a las nuevas demandas de los consumidores.
- c) Fortalecer las relaciones de colaboración permanentes con la distribución comercial.

³² La *Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia* (CNMC) es un organismo público cuya función es garantizar la libre competencia y regular los mercados y sectores productivos de la economía española para proteger a los consumidores, www.cnmc.es.

- d) Incrementar la eficacia de esas relaciones mediante respuestas adecuadas a sus necesidades que permitan fidelizar a las cadenas de distribución.
- e) Garantizar la máxima seriedad en el cumplimiento de los acuerdos comerciales.
- f) Realizar acciones conjuntas de marketing con la distribución comercial.

3.3.4 LOS CAMBIOS EN EL CONSUMO ALIMENTARIO

Los cambios económicos, sociales, políticos y culturales que viene experimentando España en los últimos años, dentro de un contexto globalizado, están determinando una evolución en los hábitos de consumo de la población (Álvarez, 2002; Gracia y Albisu, 2004; López-Cózar y Platero, 2011; Díaz, 2014; MAGRAMA 2014b; Martín, 2014), materializada en la disminución de la participación del *gasto en alimentación* en el gasto total de los hogares, que ha pasado de suponer alrededor del 30% a mediados de los años 80 a un 19% en el año 2013, cifra superior al 14,6% de media de la Unión Europea (FooddrinkEurope, 2014a), siguiendo una relación de disminución del gasto en alimentación, en términos relativos, según se incrementa la renta media de los países (Sánchez, 2008).

En un mercado de productos alimentarios saturado, con exceso de oferta para la mayoría de los productos (Albisu y Gracia, 2008), existen una serie de factores que tienden a *modificar los patrones y comportamientos* del consumidor y que consecuentemente afectan a la demanda de productos alimentarios (Sánchez, 2008):

- a) Las propias características del producto, basadas en atributos como la calidad (tanto referente a sus propiedades intrínsecas como a la presentación), trazabilidad, seguridad alimentaria, salubridad, conveniencia, hedonismo, particularidades propias del proceso de producción (productos ecológicos o procedentes de identificaciones geográficas) y marcas.
- b) Las características sociales y demográficas del consumidor, como la renta disponible, la educación, la edad y el género.

- c) Los factores psicológicos del consumidor, como sus actitudes y preferencias, los estilos de vida, la implicación con el producto y el grado de aceptación de innovaciones y nuevas tecnologías.
- d) Factores del entorno del consumidor que influyen en la decisión de compra, como la cultura, el contexto y la tendencia a la homogeneización del consumo debida a la globalización de los mercados.

De este modo, *factores sociales* propios de los países desarrollados que se reproducen en España están modificando los comportamientos de compra de los consumidores (Albisu y Gracia, 2008; Mir *et al.*, 2008; García y López-García, 2009): a) el envejecimiento de la población; b) el incremento de población urbana en detrimento de la rural; c) la incorporación de la mujer al trabajo y el retraso en la maternidad; d) la disminución del tiempo dedicado a la compra y a la preparación de alimentos; e) la demanda de productos de consumo cómodo y rápido; f) la disminución del tamaño de las familias y del número de personas por hogar; g) la comida fuera del hogar; h) la sensibilidad a la dieta y la salud; i) el consumo de conveniencia; j) la mayor exigencia de información de los consumidores; k) la demanda de nuevos productos con características diferenciales, como los productos ecológicos, enriquecidos y funcionales; l) la aceptación de avances tecnológicos en los alimentos³³; y m) el respeto medioambiental.

Otro factor que influye en los comportamientos de compra lo constituye el peso creciente de la *población inmigrante* en España (Martín, 2014), que ha pasado, según estadísticas publicadas por el INE, de representar un 2,2% de la población en el año 2000 a un 10,7% a 1 de enero de 2014, con una población total de más de 5 millones de personas que incorporan hábitos alimenticios diferentes en formatos y tipos de productos según su componente cultural.

El desarrollo paulatino del comercio electrónico como nueva tecnología comercial es otro elemento que está provocando cambios en el comportamiento del consumidor, desplazando a la tienda física como lugar en el que se desarrolla la compraventa por la realización de compra virtual y aumentando de este modo la conveniencia en la compra, si

³³ A este respecto es interesante el debate abierto sobre la utilización de la biotecnología tanto en cultivos como en elaboración de alimentos, véase por ejemplo Penna *et al.* (2002) y Costa-Font *et al.* (2008).

bien hasta el momento el ritmo de crecimiento de estas ventas está siendo menor en alimentación que en otro tipo de productos, debido a factores como la dificultad de estandarizar la oferta (sobre todo en productos frescos) y la carga emocional que tiene la compra de alimentos, a pesar de que las ventas *on line* en países como USA están creciendo ya a mayor ritmo que las presenciales, lo cual sin duda obligará a un replanteamiento de la forma de competir por parte de las empresas de fabricación y distribución de alimentos (Cruz, 2014; Martín, 2014).

Bajo la influencia de todos estos factores, el *comportamiento del consumidor* en alimentación tenderá a aumentar su grado de complejidad en el futuro, incrementando sus exigencias en torno a las implicaciones de la alimentación en la salud y buscando una variedad superior adaptada a su conveniencia (condiciones de compra y consumo); se espera, por tanto, un aumento de la relevancia de los atributos intangibles del producto, de los aspectos psicológicos y socioeconómicos del comprador y del contexto, situación y cultura del elector (Sánchez, 2008).

En este contexto, uno de los principales problemas de las empresas alimentarias es su *alejamiento del consumo*, puesto que habitualmente entrega los productos a la distribución comercial, que ejerce de cuello de botella para introducir los productos al mercado y es la que está en contacto con el consumidor final (Albisu y Gracia, 2008); esta situación provoca dificultades a la industria para conocer con exactitud las nuevas exigencias del consumidor, obligando a las empresas a realizar grandes esfuerzos para acomodar la producción a las nuevas demandas existentes en los mercados, cada vez más exigentes y diversificadas, y que representan a la vez retos y oportunidades para las empresas alimentarias (Mir *et al.*, 2008; Hughes, 2009).

El análisis de los datos de *consumo alimentario* en España permite conocer su estructura actual. Según se refleja en la tabla 18, durante el año 2013 el consumo de alimentación en hogares realizado por las familias españolas ascendió a 69.225 millones de euros, mostrando ligeros signos de mejora respecto al año precedente. A este respecto, es destacable el gran incremento del consumo en hogares a partir de 2008, comienzo de la crisis económica. Los alimentos y bebidas suponen actualmente un 19% en el total de la cesta de la compra, experimentando una caída a partir de 2007 y llegando a su nivel más bajo en 2009, año a partir del cual el peso se mantiene estable. Respecto al gasto *per cápita*

en alimentación en hogares, se observa una ligera disminución entre 2008 y 2010, estabilizándose a partir de ese año y remontando en 2013. Finalmente, se aprecia una paulatina reducción del consumo de alimentos fuera del hogar en los últimos años, tendencia que se viene acusando de manera continuada desde el inicio de la crisis económica, acumulando una caída de un 14,8% desde el año 2009, lo que refleja una variación de la tendencia que se venía siguiendo en España desde el año 1987 de paulatino incremento de la demanda de conveniencia (Gracia y Albisu, 2004).

Tabla 18. Datos de consumo alimentario en España.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Consumo en hogares (millones de euros)	62.992	69.823	68.655	67.085	67.519	67.634	69.225
Ponderación en la cesta de la compra (%)	22,9	21,1	18,8	19,1	18,9	19,0	19,0
Gasto per cápita en hogar (euros)	1.411	1.593	1.525	1.460	1.471	1.468	1.524
Consumo alimentario fuera del hogar (millones de euros)	-	-	37.588	36.744	34.472	33.044	32.025

Fuente: Adaptado de MAGRAMA (2014b).

Analizando el gasto actual en productos alimentarios en los hogares españoles en función del *establecimiento de compra*, la gran distribución mantiene la mayor cuota de mercado con un 72,8% del total, distribuido en 43% en supermercados, 15,6% en establecimientos descuento y 14,2% en hipermercados, seguidos por la tienda tradicional con un 17,1%, mientras que los canales minoritarios (economatos, mercadillos, ventas a domicilio, autoconsumo e internet) suponen solamente un 10,1% del total (MAGRAMA, 2014b).

3.4 LA COMPETITIVIDAD COMO RETO PARA LA INDUSTRIA ALIMENTARIA ESPAÑOLA

El panorama del sector alimentario español descrito a lo largo del epígrafe 3.3 dibuja un *mercado altamente competitivo* (Albisu y Gracia, 2008), con una importante presión de

precios y márgenes a la baja en la actualidad (debido fundamentalmente a la abundancia de oferta, el bajo crecimiento del mercado y la presión negociadora de la distribución comercial) que se traslada a todos los eslabones de la cadena (Mir *et al.*, 2008; Boccherini, 2010; Langreo, 2012), en el que se han producido importantes cambios en los últimos años, entre los que Albisu y Gracia (2008) destacan los siguientes:

- a) Cambios en la demanda de los consumidores hacia alimentos más diversificados y de mayor calidad, requiriendo productos más seguros, saludables y respetuosos con el medio ambiente.
- b) Desarrollo de nuevas tecnologías de producción, información, comunicación, etc.
- c) Cambios en las políticas que afectan al sector, como reducción de subvenciones e incremento en la normativa legal de protección al consumidor.
- d) Mayor liberalización del comercio internacional.
- e) Mayor preocupación medioambiental.

Este nuevo entorno globalizado presenta para la industria alimentaria varias *amenazas fundamentales* que condicionan fuertemente el desarrollo futuro del sector en España, y que implican los siguientes desafíos para las empresas:

- a) Competir en un mercado maduro, saturado y con un bajo potencial de crecimiento de la demanda de alimentos (Wijnands *et al.*, 2008; FIAB, 2014; FooddrinkEurope, 2014a), en un entorno de alta volatilidad de precios de materias primas agrarias (Gilbert, 2010; Langreo, 2012).
- b) Situarse en una posición más ventajosa con la distribución comercial, fuertemente concentrada y con gran poder de negociación e influencia sobre el resto de la cadena alimentaria (Albisu y Gracia, 2008; Fayos *et al.*, 2009; Pons, 2009; Martín, 2014).
- c) Atender a los cambios en el comportamiento de los consumidores, que presentan demandas cada vez más exigentes y diversificadas (Mir *et al.*, 2008; Sánchez, 2008; García y López-García, 2009; Díaz, 2014).

Para operar en este entorno sectorial, a nivel interno las empresas alimentarias españolas presentan una serie de *debilidades estructurales que dificultan su competitividad*, entendida como la capacidad de una empresa para, rivalizando con otras, conseguir alcanzar una posición competitiva favorable que permita obtener un rendimiento superior al de los competidores (Rubio y Aragón, 2008), entre las que Boccherini (2010) cita las más relevantes:

- a) La reducida dimensión de las empresas, que dificulta el acceso al mercado ante las estrategias de racionalización (reducción) de surtidos en los lineales y frente a una distribución comercial que busca proveedores globales, y que provoca efectos como el escaso poder de negociación, insuficientes economías de escala, baja productividad del trabajo y dificultad para abordar proyectos de I+D.
- b) Insuficiente orientación al mercado, predominando un enfoque de producción que trata de colocar en el mercado lo producido en lugar de identificar y dar respuesta a las necesidades del cliente desarrollando capacidades de marketing.
- c) Insuficiente nivel de formación empresarial, especialmente a nivel directivo, con poca concienciación del problema y escasos presupuestos dedicados a formación.
- d) Dificultad para atraer talento directivo a la industria, con una imagen poco atractiva para los mejores directivos: mercados de bajo crecimiento, empresas pequeñas, insuficiente liderazgo empresarial para abordar nuevos retos y ausencia de planes de desarrollo profesional.
- e) Escaso interés por la internacionalización, contando con empresas muy locales y reacias a implantarse en el extranjero, lo que limita el aprovechamiento de oportunidades de negocio.
- f) Escasa inversión en actividades de I+D+i, que provoca un bajo nivel tecnológico y escasa introducción de innovaciones.
- g) Tendencia al conservadurismo y aversión al riesgo empresarial.

En este contexto, para conseguir *incrementar su competitividad* en un mercado globalizado las empresas alimentarias deben adoptar decisiones estratégicas orientadas a

mitigar las principales amenazas sectoriales así como a corregir sus propias debilidades internas, para lo que será necesario desarrollar las siguientes *actuaciones estratégicas*:

- a) *Aumentar el tamaño de las empresas*, lo que permitirá mejorar la productividad y eficiencia mediante economías de escala, aumentar el poder de negociación, disponer de mayor capacidad de invertir en I+D para mejorar los procesos y desarrollar nuevos productos, así como un mayor acceso a mercados internacionales (FIAB, 2004; Schiefer y Hartmann, 2008).
- b) *Mejorar el nivel tecnológico de la organización*, incorporando tecnologías más eficientes que permitan reducir costes de producción (Schiefer y Hartmann, 2008; Alarcón y Sánchez, 2013a).
- c) *Incrementar la innovación en procesos, productos y modelos de negocio*, para introducir en el mercado *nuevos productos diferenciados y de calidad* que den respuesta a las necesidades de los consumidores, lo que estará fuertemente relacionado con la orientación al mercado y las actividades de marketing de la empresa (Rama, 2008; Capitanio *et al.*, 2010).
- d) *Desarrollar el capital humano de la empresa*, especialmente a nivel directivo y empresarial, con el objetivo de incrementar la capacidad de gestión empresarial y la orientación emprendedora (Borch y Forsman, 2004; Boccherini, 2010).
- e) *Mejorar el grado de coordinación vertical y las relaciones con otros miembros de la cadena de suministro* como mecanismos de adquisición de capacidades compartidas, reducción de costes de transacción, acceso a información de clientes y acceso a suministros de materias primas de calidad y con los adecuados niveles de seguridad alimentaria (Mamaqi *et al.*, 2009; Carraresi *et al.*, 2012; Langreo, 2012).
- f) *Incrementar la orientación de la empresa al mercado* para conocer las preferencias de los consumidores y poder orientar la producción a las nuevas demandas, de forma que permita crear y sostener una oferta que genere valor añadido para la organización (Banterle *et al.*, 2010b; Gellynck *et al.*, 2012; Alarcón y Sánchez, 2013b).

- g) Enfatizar la importancia de la *introducción y promoción de las marcas* de la empresa como mecanismos de diferenciación, segmentación de mercado, incremento de lealtad del consumidor, facilitador de introducción de nuevos productos, mejora de la imagen de la empresa e incremento del poder de mercado (Baker *et al.*, 2006).
- h) Aprovechar la globalización de los mercados alimentarios para desarrollar la *internacionalización de la empresa*, tanto mediante el incremento del comercio con el exterior como invirtiendo directamente capital en el extranjero, como mecanismo para explotar nuevas oportunidades de crecimiento, acceder a nuevos recursos y desarrollar nuevas capacidades, diversificar el riesgo hacia otros mercados, acceder a información y conocimiento y mejorar el aprendizaje organizativo (Fayos *et al.*, 2009; Heyder *et al.*, 2011; Gómez *et al.*, 2013).

3.5 EVIDENCIAS EMPÍRICAS SOBRE LA INDUSTRIA ALIMENTARIA

A pesar de la importancia estratégica que muestra el sector alimentario en la industria manufacturera y en el conjunto de la economía (Albisu y Gracia, 2002; FIAB, 2014; FooddrinkEurope, 2014a), en general son muy escasas las investigaciones empíricas desarrolladas en el ámbito de la dirección estratégica de la empresa alimentaria, aspecto relevante señalado por diversos autores como Micheels y Gow (2008), Ng y Siebert (2009), Carraresi *et al.* (2012), Mugera (2012), Gómez *et al.* (2013) y Hirsch *et al.* (2014). Concretamente, muy pocas investigaciones sobre la industria alimentaria proveen evidencia empírica de la relación entre recursos y ventaja competitiva sostenible o rendimiento organizativo bajo el marco teórico del enfoque basado en recursos (Mugera, 2012), por lo que es necesaria más investigación a efectos de determinar los factores que impulsan el rendimiento de las empresas alimentarias (Hirsch *et al.*, 2014).

En la revisión bibliográfica efectuada para la realización de este estudio se proporcionan *evidencias empíricas* de la influencia directa e indirecta ejercida por la posesión de determinados recursos sobre el rendimiento organizativo de las empresas alimentarias, si bien la mayor parte de las investigaciones tratan de relacionar un pequeño número de recursos o una determinada estrategia con la generación de ventajas

competitivas y/o el rendimiento organizativo, siendo muy escasos los trabajos que analizan un conjunto importante de factores como explicativos de la varianza del rendimiento de las empresas alimentarias.

Entre éstos últimos se puede situar el trabajo de Strandskov (2006), quien investiga la influencia directa e indirecta de tres conjuntos de factores sobre el rendimiento de industrias cárnicas europeas: recursos internos de la empresa (tecnología de procesos, desarrollo e introducción de nuevos productos y esfuerzos de marketing), recursos relacionales (relaciones con clientes y proveedores, acceso a materias primas y costes de distribución) y entorno industrial (estructura de la industria y dotación nacional de recursos). Los resultados obtenidos muestran que los recursos internos y relacionales constituyen las variables más explicativas del rendimiento empresarial, apuntando además una fuerte interacción entre ambos, mientras que no se encuentra influencia del entorno industrial sobre el rendimiento organizativo; finalmente, la investigación muestra que el establecimiento de relaciones fuertes con la distribución, los recursos tecnológicos de la empresa y la innovación de productos y procesos presentan una gran relevancia en la mejora del rendimiento de las industrias cárnicas.

En un enfoque similar, Albisu y Mamaqi (2008) investigan la importancia directa e indirecta de tres conjuntos de factores sobre el rendimiento de empresas alimentarias españolas: recursos internos (nivel tecnológico, desarrollo e introducción de nuevos productos y actividades de promoción), recursos relacionales (relaciones con proveedores, distribuidores y otras empresas) y estructura industrial (grado de concentración del mercado, entrada de nuevos operadores y nivel de precios). Los resultados obtenidos indican que los recursos internos y relacionales explican de manera más importante la varianza del rendimiento, con una fuerte relación entre ambos grupos de variables; por su parte, la estructura industrial también muestra una correlación directa y positiva con los resultados. Finalmente, las variables del modelo que más influyen los resultados de las industrias alimentarias españolas son la innovación de productos y procesos así como las relaciones con proveedores.

Siguiendo el mismo esquema, Mamaqi *et al.* (2009) analizan la relación entre ventajas competitivas y resultados empresariales en la industria alimentaria de Aragón, conceptualizando tres tipos de factores: recursos internos de las empresas (innovación de

productos y procesos, introducción de nuevos productos, actividades de promoción, calidad de producto, cualificación del personal, gestión empresarial), relaciones de cooperación con otras empresas (relaciones con proveedores, distribuidores y otros) y factores de estructura de mercado (entrada de nuevas empresas, nivel de precios, concentración de mercado). Los coeficientes estructurales estimados resultan con signo positivo y significativo para las relaciones directas de los tres tipos de factores con el rendimiento, siendo la relación entre los recursos internos y los resultados la más relevante; en cuanto a las relaciones indirectas, se confirma una relación positiva y significativa entre las relaciones de cooperación y los recursos internos, por lo que el capital relacional no solo determina los resultados directamente, sino también indirectamente a través del impacto que ejerce sobre los recursos internos de las empresas. Finalmente, el estudio señala que las actividades de innovación en procesos y productos, introducción de nuevos productos y su calidad, así como las relaciones con proveedores, sobresalen en importancia sobre otros tipos de actividades.

Por su parte, Borch y Forsman (2004) estudian la relación entre recursos, estrategia competitiva y rendimiento en pymes de Finlandia, Noruega y Suecia, estableciendo un total de ocho recursos internos (capacidad directiva, desarrollo de nuevos productos, cooperación con otras empresas, orientación emprendedora, capacidad de marketing, capacidad de gestión de la producción, recursos de producción y recursos financieros) así como cinco tipologías estratégicas (diversidad de productos y de canales de venta, énfasis en calidad de materias primas, orientación a la calidad, relaciones próximas con clientes y focalización). Los resultados obtenidos muestran que la orientación emprendedora, las capacidades de marketing y las capacidades directivas son recursos que presentan una influencia positiva relevante sobre el rendimiento; por su parte, la capacidad de desarrollo de nuevos productos y la escasez de recursos financieros influyen negativamente sobre el rendimiento organizativo.

La investigación de Forsman (2004) analiza las estrategias competitivas de un conjunto de pymes agroalimentarias finlandesas, con el objetivo de explicar las relaciones existentes entre recursos, ventajas competitivas y rendimiento empresarial. Los resultados obtenidos muestran que los recursos relacionados positivamente con el rendimiento organizativo son la reputación, innovación en productos, orientación al cliente, fórmulas de

distribución y venta, competencias propias del negocio, conocimiento y cercanía con el cliente y capacidades de producción y desarrollo de productos, siendo en general los recursos ligados a las actividades de marketing los más influyentes sobre el rendimiento.

El trabajo de Furtan y Sauer (2008) investiga empíricamente sobre los determinantes del rendimiento empresarial (medido como valor añadido por empleado) en la industria alimentaria de Dinamarca, siendo sus principales aportaciones: a) no se encuentra relación entre tamaño de la empresa e innovación; b) no se encuentra relación entre la introducción de nuevos productos y la generación de valor añadido; c) elevados niveles de capital humano influyen positivamente en el rendimiento; d) no se encuentra relación entre la orientación dominante de la empresa (producto o mercado) y los resultados empresariales; e) las redes regionales de innovación (*spillovers*, *clusters*, universidades, etc.) que interactúan con la empresa permiten desarrollar innovaciones que influyen sobre el rendimiento; f) existe una influencia positiva de las inversiones directas de capital en el extranjero sobre el rendimiento organizativo; y g) no se encuentra relación entre la innovación y el crecimiento de la empresa.

Por su parte, Schiefer y Hartmann (2008) estudian la variación en el rendimiento empresarial en la industria alimentaria alemana, analizando un amplio conjunto de factores internos con potencial para afectar al rendimiento organizativo: recursos tecnológicos y de producción (incluyendo innovación de procesos), investigación de mercados, innovación de productos, relaciones con clientes y proveedores, orientación al cliente, poder de negociación, internacionalización (en términos de exportaciones y de inversiones directas de capital en el extranjero) y cualificación del personal. Los resultados obtenidos muestran que las variables más explicativas del rendimiento empresarial son los recursos tecnológicos y de producción, y en menor medida la orientación al cliente.

La investigación de Carraresi *et al.* (2011) evalúa la relación entre las decisiones estratégicas de un grupo de pymes alimentarias italianas y el rendimiento empresarial en función de un conjunto de recursos distintivos. Los resultados muestran que las estrategias basadas en innovación, posicionamiento de producto y desarrollo de relaciones a lo largo de la cadena de suministro tienen efectos directos, positivos y significativos sobre el rendimiento; adicionalmente, analizan el capital humano y el conocimiento de mercado como recursos que pueden ser empleados en cualquiera de las estrategias anteriores,

obteniendo una relación negativa entre el capital humano y el rendimiento, no encontrando el conocimiento de mercado relación significativa con el rendimiento empresarial. Finalmente, estudiando relaciones indirectas encuentran que la innovación refuerza al posicionamiento de producto para alcanzar mejores rendimientos, pero el capital relacional presenta un efecto negativo sobre el posicionamiento de producto y disminuye su efecto sobre el rendimiento organizativo.

En una aportación similar, Carraresi *et al.* (2012) investigan la importancia de un conjunto de capacidades para alcanzar rendimientos superiores en pymes alimentarias italianas; los resultados obtenidos muestran que los recursos de marketing, la innovación y el capital relacional están directa, positiva y significativamente relacionados con el rendimiento organizativo, concluyendo también una contribución indirecta de los recursos relacionales a través de la capacidad de la empresa para adquirir información del mercado, así como una contribución indirecta de la capacidad de adquisición de información como soporte de las actividades de marketing.

Entre las investigaciones que relacionan un único o un reducido número de recursos con el rendimiento de las empresas alimentarias se puede comenzar citando a Zaibet y Bredahl (1997), quienes analizan en empresas alimentarias del Reino Unido en qué medida la adopción de la certificación ISO 9000 incrementa la eficiencia de la organización, señalando que los beneficios derivados de la implantación (debido a mejoras en calidad, reducción de errores, reducción de costes de control y mejora de procesos) son superiores a los costes derivados de la misma.

Por su parte, Hyvönen y Kola (1998) analizan las amenazas y oportunidades para las empresas alimentarias finlandesas a raíz de su incorporación a la UE, tratando de identificar sus factores claves de competitividad, destacando la necesidad de las empresas de adaptarse a los cambios del entorno y encontrando una relación positiva entre innovación de productos y procesos y el rendimiento organizativo.

El trabajo de Mamaqi *et al.* (2002) estudia los factores (tanto del entorno empresarial como internos a la empresa) que influyen en la competitividad de las empresas agroindustriales de Aragón, concluyendo que entre los recursos internos de las empresas

los más importantes a nivel estratégico son el capital humano y los factores de producción que permiten aumentar la eficiencia en los procesos productivos.

La aportación de Muger y Bitsch (2005) analiza las prácticas de gestión de recursos humanos en empresas de producción láctea de Estados Unidos, concluyendo que el capital humano que emana de determinadas prácticas de gestión de recursos humanos (reclutamiento, selección, entrenamiento y compensación) constituye una fuente de generación de ventajas competitivas para la organización.

La investigación de Mazzanti *et al.* (2006) estudia la relación existente entre la innovación, las relaciones empresariales (entre la dirección de la empresa y los empleados, en términos de calidad de la relación y representatividad de los trabajadores) y el rendimiento económico en un conjunto de unidades productivas alimentarias italianas, fundamentalmente de tamaño medio; los resultados obtenidos señalan la existencia de una relación directa y positiva entre las relaciones empresariales y la innovación, así como entre la innovación y el rendimiento organizativo, no encontrando evidencia de influencia directa entre las relaciones empresariales y el rendimiento.

El estudio de Ebnerth y Theuvsen (2007) evalúa en qué medida el grado de internacionalización de los 18 mayores grupos cerveceros mundiales, medido en función de su ratio de ventas en exportación y el número de países en que operan, influye en varias medidas económicas de rendimiento, concluyendo una relación negativa aunque escasamente significativa para ROE (rentabilidad sobre el capital) y ROS (rentabilidad sobre ventas), no obteniendo resultados significativos en el resto de medidas de rendimiento organizativo.

La investigación de Micheels y Gow (2008) analiza las implicaciones de la orientación al mercado sobre el rendimiento organizativo en la producción cárnica norteamericana, mercado de *commodities* típicamente orientado a producción a bajo coste, mostrando en general que las empresas orientadas al mercado son más innovadoras y obtienen rendimientos superiores, estableciéndose una relación directa y positiva entre orientación al mercado y rendimiento, una relación directa y positiva entre innovación y rendimiento, así como una influencia indirecta entre orientación al mercado y rendimiento a través de la

innovación, no encontrando un efecto directo significativo entre un enfoque estratégico en costes bajos y el rendimiento organizativo.

Por su parte, Johnson *et al.* (2009) estudian el impacto directo de la orientación al mercado y la innovación sobre el rendimiento de un conjunto de empresas alimentarias norteamericanas, así como la mediación que ejerce la innovación entre la orientación al mercado y el rendimiento organizativo; los resultados obtenidos no evidencian un impacto directo de la orientación al mercado sobre el rendimiento, relación que sí se demuestra positiva en el caso de la innovación, evidenciando sin embargo un efecto indirecto positivo entre la orientación al mercado y el rendimiento organizativo a través de la interacción con la innovación.

El trabajo de Psomas y Fotopoulos (2010) investiga los efectos de la implementación de prácticas de gestión de la calidad total sobre los resultados alcanzados en un conjunto de empresas alimentarias griegas, mostrando una relación indirecta sobre el rendimiento por cuanto la adopción de mejoras en la calidad influyen fuertemente en la satisfacción de los clientes, lo que a su vez deriva en mejoras en el rendimiento organizativo.

La investigación de Adenauer y Heckelevi (2011) analiza en una amplia muestra de empresas agroalimentarias de la Unión Europea las diferencias entre empresas multinacionales y domésticas, concluyendo que las empresas con inversión directa de capital en el extranjero muestran mayor rendimiento organizativo que las empresas domésticas, aunque no encuentran diferencias en la productividad del trabajo alcanzada por ambos grupos.

El estudio de Heyder *et al.* (2011) analiza la relación entre el grado de internacionalización, medido en función del ratio de ventas en exportación y del número de países en que operan, y el rendimiento económico de grandes cooperativas agroalimentarias europeas, encontrando una influencia significativa y positiva del nivel de internacionalización sobre el rendimiento organizativo, asociando de este modo mayores niveles de internacionalización a retornos económicos positivos.

La aportación de Micheels y Gow (2011) muestra en empresas productoras cárnicas de Estados Unidos los efectos positivos de la confianza y el compromiso (componentes de la calidad de las relaciones) sobre la orientación al mercado, así como la importante

contribución de ésta sobre el rendimiento organizativo, evidenciando además la influencia positiva existente entre la innovación y el rendimiento empresarial.

En una muestra de empresas alimentarias españolas, Alarcón y Sánchez (2013a) analizan las relaciones de los gastos externos e internos en I+D y las inversiones de capital sobre la rentabilidad de la empresa medida a través del ROA. Los resultados obtenidos revelan los efectos positivos de los gastos externos en I+D sobre la rentabilidad, no encontrándose sin embargo ese efecto directo en el caso de los gastos internos en I+D, si bien se señala la existencia de una repercusión indirecta de los gastos internos en I+D sobre la rentabilidad a través de la inversión en bienes de equipo; se evidencia que las inversiones en bienes de equipo mejoran los resultados empresariales, así como la persistencia de la rentabilidad empresarial considerando un período de hasta dos años, de forma que una vez que se consigue un nivel de rentabilidad se produce un efecto de permanencia en el tiempo.

El estudio de Alarcón y Sánchez (2013b) evalúa la influencia de la orientación al mercado, innovación y orientación emprendedora sobre el rendimiento organizativo (medido mediante un indicador financiero y otro de eficiencia) en una muestra de empresas alimentarias españolas ubicadas en el Valle del Ebro, confirmando un impacto directo, positivo y estadísticamente significativo de la orientación al mercado sobre el rendimiento empresarial, efecto no encontrado sin embargo para las variables innovación y orientación emprendedora.

El trabajo de García *et al.* (2013) analiza en empresas alimentarias norteamericanas la inversión directa de capital en el extranjero como vía de internacionalización y su influencia sobre el rendimiento económico de la organización, evidenciando una relación positiva y significativa de la internacionalización sobre el rendimiento organizativo, tanto directa como indirecta a través de determinados factores estratégicos de la empresa (tamaño, recursos de marketing e intensidad de capital), demostrando de este modo una relación positiva entre la diversificación internacional de la empresa alimentaria y el rendimiento.

La investigación de Gómez *et al.* (2013) analiza en empresas alimentarias españolas los nexos de unión entre los sistemas de control de gestión, la implantación de normas ISO,

el grado de internacionalización de la empresa (ratios de exportaciones e importaciones) y el rendimiento organizativo, obteniendo las siguientes conclusiones: a) los sistemas de control de gestión y la implantación de normas ISO influyen el nivel de internacionalización de la empresa; b) la internacionalización muestra un efecto directo y positivo sobre el rendimiento organizativo; y c) los sistemas de control de gestión y la implantación de normas ISO no presentan influencia directa sobre el rendimiento de la empresa.

El estudio de Kafetzopoulos y Gotzamani (2014) evalúa el impacto de la implantación conjunta de sistemas de calidad ISO 9001 y seguridad alimentaria ISO 22000 sobre el rendimiento operativo y financiero de un conjunto de empresas alimentarias en Grecia, concluyendo efectos positivos directos de la certificación sobre el rendimiento operativo de las empresas, que a su vez impacta sobre su rendimiento financiero, no encontrando sin embargo una vinculación directa de la implantación de ambos sistemas sobre el rendimiento financiero.

La relación existente entre orientación al mercado, innovación y rendimiento es analizada por López-Mosquera *et al.* (2014) en una muestra de empresas agroalimentarias españolas, resultando un efecto directo de la orientación al mercado sobre los resultados empresariales, no encontrando sin embargo relación significativa entre la orientación al mercado y la innovación ni obteniendo resultados concluyentes entre la innovación y el rendimiento organizativo.

El trabajo de Benos *et al.* (2015) analiza la importancia de la orientación al mercado y la creación y desarrollo de identidad de marca en el rendimiento de un conjunto de cooperativas agroalimentarias griegas, resaltando la influencia significativa de ambas estrategias en la potenciación del rendimiento organizativo.

Por otra parte, siguiendo un enfoque diferente a los anteriores Amadiou y Viviani (2010) investigan el impacto de la inversión global en recursos intangibles sobre el rendimiento financiero (ROA) y comercial (valor añadido sobre ventas) de un conjunto de empresas vinícolas francesas; los resultados obtenidos evidencian un impacto negativo de la inversión en intangibles sobre el rendimiento financiero así como un impacto positivo

sobre el rendimiento comercial de las organizaciones, lo que revela la importancia del indicador de rendimiento utilizado en el análisis.

Realizando una comparativa sectorial, Villalonga (2004) investiga la relación entre intangibilidad y sostenibilidad de la ventaja competitiva en una muestra amplia de empresas norteamericanas de varios sectores de actividad, confirmando los resultados del estudio una relación positiva en la mayoría de sectores industriales (por ejemplo la venta al por mayor y la venta al detalle), pero hallando sin embargo una relación negativa en el caso concreto de las empresas alimentarias, especificando que las inversiones en I+D y publicidad probablemente no constituyen fuentes de ventaja competitiva en la industria alimentaria (p. 224), concluyendo de este modo que el impacto de los intangibles sobre el rendimiento depende de las características propias de la industria.

La investigación de Chaddad y Mondelli (2013) analiza en un panel de empresas alimentarias de Estados Unidos la importancia relativa de los efectos del sector industrial, corporación y unidad de negocio sobre el rendimiento organizativo. Los resultados obtenidos reflejan que: a) los efectos propios de la empresa y la corporación prevalecen sobre los efectos sectoriales en la explicación de diferencias en el rendimiento empresarial; b) las barreras de entrada al sector presentan influencia sobre el rendimiento de las empresas que lo conforman; c) el tamaño, la estrategia de diversificación de la corporación (diversificación dentro del propio sector), la intensidad en I+D (influencia sobre la innovación y el desarrollo e introducción de nuevos productos), la intensidad de capital y la disponibilidad de recursos constituyen factores internos explicativos de las diferencias de rendimiento en las empresas alimentarias.

En un enfoque similar, pero con una muestra de empresas alimentarias pertenecientes a cinco países de la Unión Europea, Hirsch *et al.* (2014) analizan la relevancia del efecto país, año, sector industrial y características internas de la empresa en la determinación del rendimiento, obteniendo los siguientes resultados: a) el estudio confirma los factores internos de la empresa como predominantes en la explicación del rendimiento organizativo; b) los efectos año (fluctuación macroeconómica), país (movimientos de capital entre países en busca de mayores oportunidades) y sector industrial presentan efectos escasamente relevantes sobre la variación del rendimiento; c) el riesgo empresarial, medido en función del apalancamiento financiero, presenta efectos negativos sobre la

rentabilidad; d) el tamaño empresarial presenta un impacto positivo y significativo en la explicación del rendimiento de las empresas alimentarias.

La tabla 19 presenta un resumen detallado de las investigaciones empíricas revisadas que analizan la relación (directa e indirecta) entre recursos y rendimiento organizativo en la industria alimentaria, así como los principales resultados proporcionados.

Tabla 19. Evidencias empíricas sobre la relación entre recursos y rendimiento organizativo en la industria alimentaria.

Estudio	País	Muestra	Resultados principales
Zaibet y Bredahl (1997)	Reino Unido	4 empresas alimentarias	Implantación ISO 9000 (+)
Hyvönen y Kola (1998)	Finlandia	65 empresas de la industria alimentaria	Innovación de procesos y productos (+)
Mamaqi <i>et al.</i> (2002)	España	259 agroindustrias de Aragón	Capital humano (+); Factores de producción (+)
Borch y Forsman (2004)	Finlandia, Noruega y Suecia	605 pymes alimentarias	Orientación emprendedora (+); Recursos de marketing (+); Capital humano (a nivel directivo) (+); Desarrollo de nuevos productos (-); Escasez de recursos financieros (-)
Forsman (2004)	Finlandia	238 pymes alimentarias	Reputación (+); Innovación en productos (+); Recursos de marketing (+); Competencias del negocio (+); Recursos de producción (+)
Villalonga (2004)	USA	1641 empresas multisectoriales	Capital intangible en la industria alimentaria (-)
Mugera y Bitsch (2005)	USA	6 empresas de producción láctea	Capital humano (+)
Mazzanti <i>et al.</i> (2006)	Italia	84 unidades productivas alimentarias	Innovación (+); Relaciones (con empleados) (ns directa; + indirecta a través de innovación)
Strandskov (2006)	10 países de la Unión Europea	133 empresas de la industria cárnica	Recursos internos (nivel tecnológico, desarrollo de procesos e introducción de nuevos productos) (+); Recursos relacionales (relaciones con clientes) (+); Entorno industrial (estructura de la industria y dotación nacional de recursos) (ns).
Ebeth y Theuvsen (2007)	Global	18 mayores grupos mundiales de producción cervecera	Internacionalización (- para ROE y ROS; ns en resto de medidas de rendimiento)

Estudio	País	Muestra	Resultados principales
Albisu y Mamaqi (2008)	España	294 empresas alimentarias	Estructura industrial (concentración de mercado, entrada de nuevos operadores y nivel de precios) (+); Recursos internos (nivel tecnológico, desarrollo e introducción de nuevos productos y actividades de promoción) (+); Relaciones empresariales (relaciones con proveedores y distribuidores) (+). Innovación de productos y procesos y relaciones con proveedores más explicativos.
Furtan y Sauer (2008)	Dinamarca	131 empresas alimentarias	Capital humano (+); Orientación dominante de la empresa (ns); Innovación de productos (ns); Redes regionales de innovación (+); Inversión directa de capital en el extranjero (+)
Micheels y Gow (2008)	USA	347 empresas de producción cárnica	Orientación al mercado (+); Innovación (+); Enfoque en costes (ns)
Schiefer y Hartmann (2008)	Alemania	27 empresas de la industria alimentaria	Recursos tecnológicos y de producción (+); Orientación al cliente (+)
Johnson <i>et al.</i> (2009)	USA	259 empresas alimentarias	Orientación al mercado (- directa; + a través de innovación); Innovación (+)
Mamaqi <i>et al.</i> (2009)	España	194 empresas agroalimentarias de Aragón	Relaciones empresariales (relaciones con proveedores, clientes y otros) (+); Recursos internos (innovación en productos y procesos, introducción de nuevos productos, calidad de producto) (+); Factores de estructura de mercado (+). Innovación de productos y procesos, introducción de nuevos productos y su calidad y relaciones con proveedores más explicativos.
Amadiou y Viviani (2010)	Francia	207 empresas vinícolas	Capital intangible sobre rend. financiero (-); Capital intangible sobre rend. comercial (+)
Psomas y Fotopoulos (2010)	Grecia	92 empresas alimentarias	Gestión de la calidad total (+ indirecta)
Adenauer y Heckeil (2011)	Unión Europea	2001 empresas agroalimentarias	Internacionalización (inversión directa de capital en el extranjero) (+)
Carrresi <i>et al.</i> (2011)	Italia	69 pymes alimentarias	Innovación (+); Posicionamiento de producto (+); Capital relacional (+); Capital humano (-); Conocimiento de mercado (ns)
Heyder <i>et al.</i> (2011)	Europa	21 cooperativas alimentarias	Internacionalización (ratio de ventas en exportación y número de países en que operan) (+)
Micheels y Gow (2011)	USA	309 empresas de producción cárnica	Orientación al mercado (+); Innovación (+)
Carrresi <i>et al.</i> (2012)	Italia	67 pymes alimentarias	Innovación (+); Recursos de marketing (+); Capital relacional (+)
Alarcón y Sánchez (2013a)	España	449 empresas de la industria alimentaria	Gastos externos I+D (+); Gastos internos I+D (ns directo; + indirecto a través de inversiones bienes de equipo); Inversiones en bienes de equipo (+); Rentabilidad años anteriores (+)

Estudio	País	Muestra	Resultados principales
Alarcón y Sánchez (2013b)	España	84 empresas alimentarias de Aragón, Navarra y La Rioja	Orientación al mercado (+); Innovación (ns); Orientación emprendedora (ns)
Chaddad y Mondelli (2013)	USA	998 corporaciones alimentarias	Efecto empresa más explicativo que efecto sector; Tamaño (+); Intensidad en I+D (+); Intensidad de capital (+); Estrategia de diversificación dentro del sector (+).
García <i>et al.</i> (2013)	USA	78 empresas alimentarias	Internacionalización (inversión directa de capital en el extranjero) (+)
Gómez <i>et al.</i> (2013)	España	231 empresas alimentarias	Internacionalización (exportación e importación) (+); Certificación ISO (- directo; + indirecto a través de internacionalización); Sistemas de control de gestión (- directo; + indirecto a través de internacionalización)
Kafetzopoulos y Gotzamani (2014)	Grecia	347 empresas alimentarias	Implantación ISO 9001 y 22000 (+ sobre rendimiento operativo; + indirecto sobre rendimiento financiero)
Hirsch <i>et al.</i> (2014)	UE	5494 empresas alimentarias pertenecientes a cinco países	Efecto empresa predominante en la explicación del rendimiento; Apalancamiento financiero (-); Tamaño (+)
López-Mosquera <i>et al.</i> (2014)	España	30 empresas agroalimentarias de Navarra y Valencia	Orientación al mercado (+); Innovación (ns)
Benos <i>et al.</i> (2015)	Grecia	114 cooperativas agroalimentarias	Orientación al mercado (+); desarrollo de marca (+)

Resultados: Influencia positiva (+) negativa (-) o no significativa (ns) sobre rendimiento organizativo.

Fuente: Elaboración propia.

3.6 SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

La parte central de la compleja cadena alimentaria (Ng y Siebert, 2009) está ocupada por la *industria alimentaria*, sector que procesa y envasa alimentos para consumo humano y animal (Lienhardt, 2004), siendo la encargada de transformar las materias primas agrarias en productos alimentarios listos para el consumo (Albisu y Gracia, 2008). A efectos estadísticos, engloba las actividades incluidas en las divisiones C10 y C11 de la clasificación europea de actividades económicas NACE Rev. 2 (Eurostat).

La industria alimentaria constituye un *sector de importancia estratégica* en el conjunto de la Unión Europea, al configurarse como el mayor sector de la industria manufacturera

Europea en términos de facturación (14,6%), valor añadido (12,5%) y empleo (15,5%), situándose por delante de sectores como el automóvil, químico, metal y de maquinaria y equipamientos, y procesando más del 70% de los alimentos producidos en Europa (Fooddrinkeurope, 2014a). Las cifras que alcanza el comercio exterior refrendan la importancia del sector, al situarse la Unión Europea como el principal exportador e importador mundial de productos alimentarios en la actualidad, mostrando un balance comercial neto de signo positivo (Fooddrinkeurope, 2014a).

En este contexto, la industria alimentaria española ocupa un puesto destacado dentro del conjunto de la industria alimentaria europea, situándose en quinto lugar en importancia por volumen de ventas (en torno al 9% del conjunto del sector en Europa), y ocupando la tercera posición según el empleo generado, suponiendo en torno al 11% del total de trabajadores del sector en Europa (Fooddrinkeurope, 2014a).

La *industria alimentaria española* constituye el primer sector industrial del país, representando en el año 2013 un 18,4% de la producción industrial con un volumen de 91.903 millones de euros y el 21,3% del empleo con 439.760 trabajadores directos (FIAB, 2014). Las 28.762 empresas españolas de alimentación y bebidas, que suponen un 15,8% del total de la industria manufacturera, representan el 8,4% del PIB español y consumen en torno al 70% de la producción agraria nacional (FIAB, 2014), datos que reflejan la tradicional *importancia estratégica* del sector en el conjunto de la industria española apuntada por diversos autores (Albisu y Gracia, 2002, 2008).

Desde la incorporación de España a la Unión Europea las cifras de comercio exterior exhiben una tendencia claramente positiva (Fernández y Márquez, 2009), presentando un superávit comercial en el año 2013 de 3.466 millones de euros, situándose la tasa de cobertura del sector (porcentaje de exportaciones sobre importaciones) en el 118,1%, lo que convierte al sector en un claro *factor equilibrador de la posición externa española* (FIAB, 2014).

La industria alimentaria se encuadra a nivel general dentro del conjunto de *sectores manufactureros tradicionales*, caracterizados por un esfuerzo tecnológico menor y una demanda menos dinámica (Gandoy y González, 2004), presentando a nivel específico,

tanto en España como en el conjunto de la Unión Europea, una serie de *características relevantes* en su estructura que se enuncian a continuación:

- a) Es un mercado maduro, que cuenta con una demanda prácticamente estancada y limitado potencial de crecimiento, con exceso de oferta sobre demanda y presión de los precios y márgenes a la baja (Borch y Forsman, 2004; Albisu y Gracia, 2008; Mir *et al.*, 2008; Boccherini, 2010).
- b) Es un sector económicamente estable, que cuenta con un nivel de actividad poco cíclico y más constante que otros sectores industriales (Lienhardt, 2004; Albisu y Gracia, 2008; Fooddrinkeurope, 2014b).
- c) Es un sector con una fuerte intervención administrativa y un entorno regulatorio muy complejo y cambiante, lo que influye en su competitividad (Forsman, 2004; Fayos *et al.*, 2009; Jordana, 2009).
- d) Es una industria fuertemente atomizada, conformada mayormente por pequeñas y medianas empresas (pymes) que representan más del 99% de las organizaciones del sector, que conviven con unas pocas multinacionales de gran tamaño que sin embargo realizan la mayor parte de las ventas (FIAB, 2014; Fooddrinkeurope, 2014a).
- e) Presenta una gran concentración de clientes, lo que produce unas relaciones comerciales desequilibradas, caracterizadas por el gran poder negociador de la distribución comercial (Mir *et al.*, 2008; Pons, 2009; Carraresi *et al.*, 2012; Martín, 2014).
- f) Existe una gran importancia de las marcas en el sector, ya que solo las grandes empresas poseen marcas de amplio reconocimiento que les permiten incrementar su poder de mercado (Baker *et al.*, 2006; Albisu y Gracia, 2008), siendo asimismo destacable el continuo desarrollo de las marcas de distribuidor, que emergen como competidoras de las marcas nacionales y limitan la presencia en los lineales de las marcas de fabricante (Puelles y Puelles, 2009; Langreo, 2012; Gázquez *et al.*, 2015).

- g) Es una industria de baja intensidad tecnológica (OECD, 2009; Alarcón y Sánchez, 2013a) y escasa innovación, sobre todo en las pymes (Jordana, 2003; Albisu y Gracia, 2008; FIAB, 2014), siendo las empresas multinacionales las principales innovadoras del sector (Alfranca y Juárez, 2008), aunque ha incorporado los progresos tecnológicos realizados en otros sectores a través del suministro de equipamientos y materiales (García y Briz, 2000).
- h) Es un sector intensivo en mano de obra, que presenta históricamente una menor productividad del trabajo que el conjunto de la industria manufacturera (FIAB, 2014), debido fundamentalmente a la baja cualificación de los trabajadores (Fayos *et al.*, 2009), la escasez de inversiones en tecnología, y a la pequeña escala operativa de las empresas del sector, mostrando incrementos en el ratio de productividad según lo hace el tamaño de las organizaciones (FooddrinkEurope, 2014a).
- i) Posee una fuerte influencia sobre el equilibrio territorial de los países y el desarrollo rural, contribuyendo a fijar población en el medio rural y proporcionando una salida comercial a la producción agrícola y ganadera (García, 2003; Jordana, 2009).
- j) Es un sector muy influenciado por los cambios sociales y en el comportamiento de los consumidores, lo que genera nuevas demandas cada vez más exigentes y diversificadas (Sánchez, 2008; García y López-García, 2009; Langreo, 2012; Díaz, 2014) que pueden ser satisfechas por nuevos canales de venta *on line*, cada vez con mayor participación en detrimento de la tienda física del distribuidor (Cruz, 2014; Martín, 2014).
- k) Es una industria que se ve afectada por la creciente globalización de los mercados alimentarios, que provoca la progresiva internacionalización tanto de los flujos comerciales como de los capitales (Traill, 1997; Fayos *et al.*, 2009; Heyder *et al.*, 2011).
- l) Es un sector influido por la *alta volatilidad de los precios de las materias primas* agrarias que se evidencia en el mercado, dificultando la competitividad de las empresas (Gilbert, 2010; Langreo, 2012).

Este entorno sectorial configura un *mercado altamente competitivo*, con una importante presión de precios y márgenes a la baja en la actualidad que se traslada a todos los eslabones de la cadena (Mir *et al.*, 2008; Boccherini, 2010; Langreo, 2012), en el que las industrias alimentarias españolas deben ser capaces de hacer frente a varios *retos fundamentales* que condicionan fuertemente el desarrollo futuro del sector:

- a) Competir en un mercado maduro, saturado y con un bajo potencial de crecimiento de la demanda de alimentos (Wijnands *et al.*, 2008; FIAB, 2014; Fooddrinkeurope, 2014a), en un entorno de alta volatilidad de precios de materias primas agrarias (Gilbert, 2010; Langreo, 2012).
- b) Situarse en una posición más ventajosa con la distribución comercial, fuertemente concentrada y con gran poder de negociación e influencia sobre el resto de la cadena alimentaria (Albisu y Gracia, 2008; Fayos *et al.*, 2009; Pons, 2009; Martín, 2014).
- c) Atender a los cambios sociales y en el comportamiento de los consumidores, que presentan demandas cada vez más exigentes y diversificadas (Sánchez, 2008; García y López-García, 2009; Díaz, 2014).

Para operar en este entorno sectorial, a nivel interno las empresas alimentarias españolas presentan una serie de *debilidades estructurales* que dificultan su *competitividad*, citando Boccherini (2010) las más relevantes:

- a) La reducida dimensión de las empresas, que dificulta el acceso al mercado y provoca efectos como un escaso poder de negociación, insuficientes economías de escala, baja productividad del trabajo y dificultad para abordar proyectos de I+D.
- b) Insuficiente orientación al mercado, predominando un enfoque de producción que trata de colocar en el mercado lo producido en lugar de identificar y dar respuesta a las necesidades del cliente.
- c) Insuficiente nivel de formación empresarial, especialmente a nivel directivo.
- d) Dificultad para atraer talento directivo a la industria, con una imagen poco atractiva para los mejores profesionales.

- e) Escaso interés por la internacionalización, contando con empresas muy locales y reacias a implantarse en el extranjero, lo que limita el aprovechamiento de oportunidades de negocio.
- f) Escasa inversión en actividades de I+D+i, provocando un bajo nivel tecnológico y escasa introducción de innovaciones.
- g) Tendencia al conservadurismo y aversión al riesgo empresarial.

En este contexto, las empresas alimentarias se ven forzadas a desarrollar estrategias que le permitan mitigar las amenazas, corregir las debilidades y aumentar su competitividad para sobrevivir en el mercado (Carraresi *et al.*, 2012), para lo que será necesario entender cuáles son las fuentes potenciales de generación de ventajas competitivas sostenibles en el sector. No obstante, las *investigaciones empíricas* centradas en la industria alimentaria desde el ámbito de la dirección estratégica son realmente escasas (Ng y Siebert, 2009; Hirsch *et al.*, 2014), especialmente las que tratan de proveer evidencia empírica de la relación entre los recursos y la ventaja competitiva sostenible (Mugera, 2012).

De la revisión bibliográfica efectuada se desprende la necesidad de desarrollar una serie de *actuaciones estratégicas* destinadas a mitigar las principales amenazas sectoriales y corregir sus propias debilidades internas para conseguir *aumentar la competitividad* de las empresas alimentarias en un mercado globalizado:

- a) *Aumentar el tamaño* de las empresas para mejorar la productividad y eficiencia por economías de escala, aumentar el poder de negociación, disponer de mayor capacidad de invertir en I+D para mejorar los procesos y desarrollar nuevos productos, y obtener un mayor acceso a los mercados internacionales (FIAB, 2004; Schiefer y Hartmann, 2008).
- b) *Mejorar el nivel tecnológico* de la organización, incorporando tecnologías más eficientes que permitan reducir costes de producción (Schiefer y Hartmann, 2008; Alarcón y Sánchez, 2013a).
- c) *Incrementar la innovación* en procesos, productos y modelos de negocio, para introducir en el mercado nuevos productos diferenciados y de calidad que den

respuesta a las necesidades de los consumidores (Rama, 2008; Capitanio *et al.*, 2010).

- d) *Desarrollar el capital humano* de la empresa, especialmente a nivel directivo y empresarial, con el objetivo de incrementar la capacidad de gestión y la orientación emprendedora (Borch y Forsman, 2004; Boccherini, 2010).
- e) *Aumentar el grado de coordinación vertical y las relaciones* con otros miembros de la cadena de suministro como mecanismos de adquisición de capacidades compartidas, reducción de costes de transacción, acceso a información y a suministros de materias primas de calidad y seguridad (Mamaqi *et al.*, 2009; Carraresi *et al.*, 2012; Langreo, 2012; Martín, 2014).
- f) *Orientar la empresa al mercado* para conocer las preferencias de los consumidores y orientar la producción a las nuevas demandas (Banterle *et al.*, 2010; Gellynck *et al.*, 2012; Alarcón y Sánchez, 2013b).
- g) *Introducir y promocionar las marcas de la empresa* como mecanismos de diferenciación, segmentación de mercado, incremento de lealtad del consumidor, facilitador de introducción de nuevos productos, mejora de la imagen de la empresa e incremento del poder de mercado (Baker *et al.*, 2006).
- h) *Desarrollar la internacionalización* de la empresa como mecanismo para explotar nuevas oportunidades de crecimiento, acceder a nuevos recursos y desarrollar capacidades, diversificar el riesgo hacia otros mercados, acceder a información y conocimiento y mejorar el aprendizaje organizativo (Fayos *et al.*, 2009; Heyder *et al.*, 2011; Gómez *et al.*, 2013).

4 RECURSOS ESTRATÉGICOS EN LA INDUSTRIA ALIMENTARIA

4.1 INTRODUCCIÓN

Partiendo de los fundamentos teóricos extraídos del análisis de la industria alimentaria realizado en el capítulo anterior, se procede a continuación al estudio de un conjunto de recursos con potencial estratégico en las empresas alimentarias españolas, para cuyo análisis se acude principalmente a investigaciones sobre la *industria alimentaria europea y española* (entre otras, Albisu y Mamaqi, 2008; Schiefer y Hartmann, 2008; Mamaqi *et al.*, 2009; Amadiou y Viviani, 2010; Adenauer y Heckeley, 2011; Heyder *et al.*, 2011; Carraresi *et al.*, 2012; Alarcón y Sánchez, 2013a, 2013b; Gómez *et al.*, 2013; Hirsch *et al.*, 2014; Kafetzopoulos y Gotzamani, 2014), así como a trabajos centrados en la *industria manufacturera española* en general (entre otros, Vargas *et al.*, 2006; Surroca y Santamaría, 2007; García y Avella, 2008; López *et al.*, 2008; Rubio y Aragón, 2008, 2009; Martínez *et al.*, 2010; Muñoz y Salinero, 2011; Santamaría y Nieto, 2011; Monreal *et al.*, 2012; Camisón y Villar, 2014).

En estos trabajos se aprecia que los *recursos estratégicos* objeto de estudio se encuentran entre los más citados en la literatura: a) recursos tecnológicos; b) innovación; c) capital humano; d) capital relacional; e) recursos de marketing; f) gestión de la calidad; y g) internacionalización de la empresa. Los factores señalados presentan fundamentalmente naturaleza intangible, lo que confirma la relevancia de este tipo de recursos en la generación y mantenimiento de ventajas competitivas (Itami, 1987; Hall, 1992; Salas, 1996; Fernández *et al.*, 2000; Calvo y López, 2004; Lev, 2007; Molloy *et al.*, 2011). Adicionalmente, y dado que otro de los factores de competitividad extraídos del análisis de la industria alimentaria es la necesidad de ganar *dimensión empresarial*, se analizará la relevancia del factor tamaño en las empresas alimentarias y su influencia sobre los recursos estratégicos anteriormente mencionados y el rendimiento organizativo.

El análisis pormenorizado de todos estos factores permitirá profundizar en su conocimiento como *factores explicativos de la ventaja competitiva* y, por tanto, del rendimiento organizativo en las empresas del sector alimentario español, proporcionando la base teórica de sustento para la formulación de las *hipótesis de investigación*, que serán objeto de contraste en el estudio empírico.

4.2 LA INFLUENCIA DEL TAMAÑO EMPRESARIAL

El desarrollo teórico del concepto de *tamaño o dimensión organizativa* es realmente escaso (Kimberly, 1976; Serenko *et al.*, 2007), siendo múltiples las perspectivas desde las que puede ser abordado (Gupta, 1980): a) en función de las características estructurales de la organización; b) mediante los recursos humanos y materiales que utiliza; y c) desde el uso común y la tradición. El trabajo de Kimberly (1976) considera el tamaño organizativo como un constructo que refleja cuatro dimensiones diferentes: a) la capacidad física de la organización, por ejemplo el número de camas en un hospital; b) el número de empleados, medida más comúnmente utilizada en la literatura; c) el volumen de *inputs* y *outputs*, medidas que reflejan la magnitud del trabajo de una organización, como el volumen de ventas; y d) los recursos de la empresa, medidos en términos de riqueza de la organización y activos netos.

La definición del tamaño empresarial suele realizarse en la literatura mediante la utilización de magnitudes cuantitativas, caracterizándose por un escaso rigor teórico en su justificación y una falta de consenso sobre qué se entiende por pequeña, mediana o gran empresa y cuáles son los límites cuantitativos de estas categorías, pudiendo encontrarse desde definiciones simples basadas en un único indicador (número de empleados, volumen de ventas, activo total, cuota de mercado o fondos propios, principalmente) hasta definiciones más robustas que combinan varios índices tratando de captar la *naturaleza multidimensional* del constructo (Camisón, 2001). Son diversos los autores que apuntan a que esa diversidad y falta de consenso a la hora de conceptualizar y medir el tamaño afecta al estudio de las relaciones entre el tamaño y otras características de la empresa, incluyendo los recursos y el rendimiento organizativo (Gooding y Wagner, 1985; Damanpour, 1992; Szymanski *et al.*, 1993; McCartan y Carson, 2003; Camisón *et al.*, 2004).

Para autores como Kimberly y Evanisko (1981) y Lee y Xia (2006) el *tamaño organizativo* se define mediante los recursos de la organización, los volúmenes de transacción o el número de empleados que posee, constituyendo un indicador que representa las economías de escala de la empresa. Para Street y Cameron (2007), el tamaño es un concepto relativo referido a la posesión de un determinado nivel de recursos comparativamente con otras empresas de la misma industria o sector, definiendo de este modo a las empresas pequeñas como aquellas organizaciones independientes que no son dominantes en su industria o sector de actividad y que poseen relativamente menos recursos que otras empresas en su mercado.

Con el objetivo de lograr una definición de uso común en la Unión Europea, la Recomendación 2003/361/CE de la Comisión Europea categoriza las empresas por intervalos de tamaño partiendo de tres criterios: a) número de empleados; b) volumen de negocio anual; y c) cifra de balance anual. La tabla 20 expone esquemáticamente la *clasificación* referida.

Tabla 20. Clasificación de las empresas en función de su tamaño en la UE.

Categoría	Nº Empleados	Vol. Negocio Anual	Balance Anual
Grandes Empresas	>= 250	> 50.000.000	> 43.000.000
Medianas Empresas	< 250	<= 50.000.000	<= 43.000.000
Pequeñas Empresas	< 50	<= 10.000.000	<= 10.000.000
Microempresas	< 10	<= 2.000.000	<=2.000.000

Fuente: Adaptado de la Recomendación 2003/361/CE.

La clasificación anterior destaca como obligatorio el umbral del cómputo de personal, brindando sin embargo la opción de elegir uno de los otros dos criterios para la inclusión en una categoría, a efectos de dar un trato equitativo a empresas que desarrollan distintos tipos de actividad económica y por tanto presentan diferentes características estructurales y de negocio. De este modo, se definen como *pequeñas y medianas empresas (pymes)* aquellas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocio anual no excede de 50 millones de euros o cuyo balance general no excede de 43 millones de euros; por

contraposición, se engloban en la categoría de *grandes empresas* las que no cumplen los límites anteriores.

La competencia y cohabitación entre grandes empresas y pymes dentro de un mismo sector de actividad lleva aparejado el debate sobre la *influencia del tamaño sobre el rendimiento organizativo*, sin que exista en la literatura un consenso generalizado al respecto (Camisón, 1997; Acedo *et al.*, 2005; Rubio y Aragón, 2008): a) por una parte, existen argumentos que relacionan positivamente tamaño y rendimiento empresarial basándose en la eficiencia derivada de la existencia de economías de escala, mayor poder de mercado y capacidad de negociación, mayor facilidad para acudir a mercados internacionales, mayor capacidad financiera para realizar inversiones y contar con personal más cualificado, mayor capacidad de realizar I+D e introducir innovaciones, mayor capacidad de soportar riesgos, mayor posibilidad de obtener sinergias derivadas de la diversificación, así como una mayor dotación de recursos en general y más capacidad de crecimiento; b) por otra parte, existen argumentos que apuntan a una relación opuesta apoyada en las características propias de las pymes, como una mayor flexibilidad, dinamismo y capacidad de adaptación a los cambios, menor burocracia organizativa, mayor motivación para la consecución de resultados, existencia de sistemas informales de comunicación internos, ausencia de problemas de agencia derivados de la separación entre propiedad y control, mayor proximidad y conocimiento de las necesidades del consumidor, así como inexistencia de ineficiencias derivadas del tamaño.

Distintos estudios analizan empíricamente la *relación entre tamaño y rendimiento organizativo*, sin que exista concordancia en los resultados. Así, trabajos meta-analíticos como Szymanski *et al.* (1993) y Camisón (2001) revelan en general una relación positiva entre ambos conceptos, aunque exponiendo la falta de generalización de resultados y la existencia de deficiencias metodológicas en los trabajos analizados, fundamentalmente en la medición de las variables, lo que puede afectar a la relación y mermar la validez del análisis. Por su parte, la investigación de Huerta y Salas (2012) muestra la relevancia de la dimensión empresarial en la explicación de diferencias de productividad, de forma que la productividad media de las empresas españolas crece a medida que se avanza hacia tamaños superiores, efecto encontrado tanto en España como en el conjunto de la Unión Europea.

En la *industria alimentaria* la literatura tiende a asumir una asociación positiva entre el tamaño y el rendimiento organizativo (FIAB, 2004; Boccherini, 2010; Chaddad y Mondelli, 2013; Hirsch *et al.*, 2014), argumentando que el tamaño de la empresa alimentaria permite mejorar la productividad y eficiencia mediante la consecución de economías de escala y alcance, aumentar el poder de negociación frente a la distribución comercial, disponer de mayor capacidad de invertir en I+D para mejorar los procesos y desarrollar nuevos productos, disponer de recursos financieros para realizar inversiones necesarias para atender los cambios en la demanda, proporcionar un mayor acceso a mercados internacionales, disponer de mayor capacidad para cumplir con la compleja regulación legal y administrativa del sector, incrementar la cuota de mercado y, en general, incrementar la dotación de recursos de la empresa. A este respecto, los datos del informe de FoodDrinkEurope (2014a) indican que en general la productividad en la industria alimentaria europea se incrementa con el tamaño de las organizaciones, presentando las grandes empresas cifras de productividades superiores en un 82% respecto al conjunto de pymes. Por su parte, los estudios de Hirsch y Gschwandtner (2013) y Hirsch y Hartmann (2014) también muestran la relevancia del tamaño de las empresas alimentarias para alcanzar altos grados de persistencia en los resultados.

Sin embargo, las conclusiones al respecto encontradas en la (escasa) literatura empírica que analiza el rendimiento organizativo en la industria alimentaria son contradictorias. Así, el trabajo de Heyder *et al.* (2011) señala una relación negativa entre el tamaño y el rendimiento financiero, los estudios de Micheels y Gow (2008), Schiefer y Hartmann (2008) y Alarcón y Sánchez (2013b) no encuentran significatividad en la relación, las investigaciones de Mazzanti *et al.* (2006) y García *et al.* (2013) muestran resultados inconsistentes y variables en función de la dependiente utilizada, y el trabajo de Ebeth y Theuvsen (2007) encuentra influencia positiva del tamaño sobre el rendimiento financiero aunque no así sobre la rentabilidad sobre ventas. Recientemente, las investigaciones de Chaddad y Mondelli (2013) y Hirsch *et al.* (2014) en un amplio conjunto de empresas alimentarias norteamericanas y europeas, respectivamente, contribuyen de manera importante al estudio de esta relación mostrando la influencia positiva y significativa del tamaño organizativo en la explicación del rendimiento financiero de las empresas del sector. La tabla 21 refleja las investigaciones empíricas analizadas así como los resultados obtenidos en cada una de ellas.

Tabla 21. Evidencias empíricas sobre la relación directa entre tamaño y rendimiento organizativo en la industria alimentaria.

Autor	País	Muestra	Resultados
Mazzanti <i>et al.</i> (2006)	Italia	84 unidades productivas alimentarias	Tamaño (número de empleados) variable de control, resultados variables en función de la dependiente utilizada
Ebeth y Theuvsen (2007)	Global	18 mayores grupos mundiales de producción cervecera	Tamaño (ventas netas) variable de control, influencia positiva y significativa sobre ROA y ROE, pero no sobre ROS
Micheels y Gow (2008)	USA	347 empresas de producción cárnica	Tamaño (superficie destinada a producción) variable de control, no significativo sobre rendimiento
Schiefer y Hartmann (2008)	Alemania	27 empresas de la industria alimentaria	Tamaño (volumen de ventas) no significativo como variable explicativa de rendimiento financiero
Heyder <i>et al.</i> (2011)	Europa	21 cooperativas alimentarias	Tamaño (logaritmo de ventas) variable de control, influencia negativa sobre el rendimiento
Alarcón y Sánchez (2013b)	España	84 empresas alimentarias de Aragón, Navarra y La Rioja	Tamaño (logaritmo de activos totales) variable de control, no significativo sobre rendimiento
Chaddad y Mondelli (2013)	USA	998 corporaciones alimentarias	Tamaño (logaritmo de ventas) explicativo del ROA
García <i>et al.</i> (2013)	USA	78 empresas alimentarias	Tamaño (logaritmo de activos totales) resultados inconsistentes sobre rendimiento
Hirsch <i>et al.</i> (2014)	UE	5494 empresas alimentarias pertenecientes a cinco países	Tamaño (logaritmo de activos totales) explicativo del ROA

Fuente: Elaboración propia.

Posibles explicaciones a la *controversia en la relación tamaño - rendimiento* pueden venir dadas por la utilización de diversas medidas de tamaño y de rendimiento organizativo en la literatura (Szymanski *et al.*, 1993; Camisón, 2001), y también porque bajo la lógica RBV lo que realmente determina el rendimiento empresarial no es el tamaño de la organización *per se* sino la dotación de recursos estratégicos de que dispone la empresa, que juegan un papel moderador relevante en la relación entre tamaño y rendimiento (Camisón, 2001; Fernández y Revilla, 2010), siendo los verdaderos generadores de ventajas competitivas y rendimientos superiores sostenidos (Barney, 1991). En otros términos, lo relevante en la explicación del rendimiento no es el tamaño empresarial como

parámetro independiente y cuasi-único, sino la dotación de recursos estratégicos que éste facilita a la empresa para el logro de la ventaja competitiva.

Bajo el enfoque RBV, el tamaño constituye un indicador de la *base de recursos* que posee la organización (Barney, 1991; Dhanaraj y Beamish, 2003), afectando por tanto a la dotación de recursos estratégicos de la empresa y por extensión al rendimiento organizativo (Camisón, 2001; Serenko *et al.*, 2007). A este respecto, las pymes presentan limitaciones en la disponibilidad de recursos de todo tipo, tanto tangibles (financieros y físicos) como intangibles (tecnológicos y organizativos) y humanos, y tienen problemas para hacerse con una dotación de recursos escasos, valiosos y difícilmente imitables por los competidores, lo que dificulta fuertemente su competitividad (Spillan y Parnell, 2006; Fernández y Revilla, 2010; Rosenbusch *et al.*, 2011), mientras que las grandes empresas cuentan en general con una mayor dotación de recursos más complejos y diversos, así como con una mayor capacidad de crecimiento (Damanpour y Evan, 1984; Camisón *et al.*, 2004; Rogers, 2004).

La literatura ha analizado la *influencia del tamaño empresarial sobre una serie de recursos estratégicos*. Una de las más estudiadas es la existente entre *tamaño empresarial e innovación* (Kimberly y Evanisko, 1981; Damanpour, 1992; Camisón *et al.*, 2004; Rosenbusch *et al.*, 2011), existiendo argumentos a favor de una relación positiva entre ambas variables puesto que las empresas de mayor tamaño presentan recursos más complejos y diversificados, mayor conocimiento técnico y mayor capacidad de asumir los riesgos derivados de la actividad innovadora, factores que facilitan la introducción de innovaciones; por su parte, argumentos en contra vienen dados por la inhibición del comportamiento innovador debido a las estructuras formales y burocráticas que caracterizan a las empresas de mayor tamaño, la mayor flexibilidad de las empresas de menor tamaño que les permite adaptarse a los cambios del entorno más rápidamente y mejorar con mayor facilidad, favoreciendo la aparición de ideas novedosas y el comportamiento creativo que impulsa la innovación, así como la cercanía de las pymes al mercado que les permite detectar oportunidades e innovar para desarrollar productos o servicios próximos a las necesidades de los clientes (Camisón *et al.*, 2004; Pla-Barber y Alegre, 2007; Rosenbusch *et al.*, 2011).

La dirección e intensidad de la relación entre tamaño e innovación presenta resultados contradictorios en la literatura (Lee y Xia, 2006), encontrándose investigaciones que señalan la existencia de una relación positiva, otras que defienden la existencia de una relación negativa y trabajos que señalan la inexistencia de relación, explicándose las divergencias de resultados en función de las diferentes formas de conceptualizar y medir tanto la innovación como el tamaño empresarial (Camisón *et al.*, 2004), además de la existencia de factores moderadores internos y externos a la empresa que afectan a la relación analizada, por ejemplo el tipo de innovación y el nivel tecnológico del sector (Damanpour, 1992; Pla-Barber y Alegre, 2007).

En general, los resultados obtenidos en la literatura reportan una relación positiva entre el tamaño y la introducción de innovaciones, tal y como se pone de manifiesto en trabajos como Damanpour (1992), Camisón *et al.* (2004) y Damanpour (2010), indicando éste último que alrededor del 60% de los estudios analizados encuentran una relación positiva entre tamaño e innovación. También en la industria alimentaria las investigaciones de Galizzi y Venturini (1996), Cabral y Traill (2001) y Triguero *et al.* (2013) concluyen una relación positiva entre tamaño e introducción de innovaciones, aunque por el contrario el trabajo de Furtan y Sauer (2008) no encuentra relación significativa entre tamaño de la empresa alimentaria e innovación.

De modo similar, el estudio de la relación existente entre el *tamaño empresarial* y los *recursos tecnológicos* es un debate abierto en la literatura (Galende y de la Fuente, 2003), existiendo argumentos teóricos que sugieren tanto una relación positiva como negativa. Entre los primeros se encuentran las mayores economías de escala de las grandes empresas, la mayor disponibilidad de recursos financieros, la disponibilidad de recursos organizativos complementarios necesarios para explotar con éxito las nuevas tecnologías y la mayor capacidad de absorber y transferir el conocimiento (Vargas *et al.*, 2006); los argumentos en contra de esta relación se basan en la flexibilidad y cercanía al mercado de las pymes, así como en sus estructuras de gestión menos rígidas y burocráticas, que pueden facilitar la utilización de nuevas tecnologías, especialmente en entornos muy cambiantes (Rogers, 2004; Fernández y Revilla, 2010).

Analizando las actividades de I+D que lleva a cabo la empresa como indicador de recursos tecnológicos, Scherer y Ross (1990) sostienen que la intensidad de I+D se

incrementa de forma proporcional con el tamaño de la empresa, aunque otros autores indican que la productividad de la I+D tiende a decrecer con el tamaño de la empresa (Camisón *et al.*, 2004). En la industria española, Díaz *et al.* (2006) y Añón *et al.* (2011) muestran que las empresas de mayor tamaño recurren en mayor medida a la realización de actividades de I+D. Por su parte, Alarcón y Sánchez (2013a) encuentran en una muestra de empresas alimentarias españolas que el tamaño influye en la decisión de invertir en I+D, de forma que las empresas más grandes presentan mayor intensidad inversora en I+D (ratio gastos I+D sobre ventas), resultados consistentes con los obtenidos por Traill y Meulenbergh (2002) en una muestra de empresas alimentarias europeas.

La relación existente entre el *tamaño empresarial* y el *acceso a mercados exteriores* también ha sido ampliamente analizada en la literatura (Bonaccorsi, 1992). Argumentos teóricos sugieren en general una relación positiva entre tamaño y exportación (Dhanaraj y Beamish, 2003), basándose en la facilidad para acceder al mercado internacional que proporciona la mayor dotación de recursos y las mayores economías de escala de las grandes empresas, así como una mayor capacidad para asumir los riesgos derivados de los mercados exteriores (Bonaccorsi, 1992; Wagner, 2002; Pla-Barber y Alegre, 2007). Por el contrario, los fundamentos para atribuir ventajas en la exportación a las empresas de menor tamaño se basan en su capacidad para producir bienes diferenciados adaptados a los distintos requerimientos de los mercados, su capacidad para enfocarse hacia nichos de mercado, su flexibilidad para adaptarse a los cambios y su capacidad para acomodarse a distintas formas de expansión internacional, como cooperación y *joint ventures* (Alonso y Donoso, 1998; Suárez *et al.*, 2002).

La mayor parte de la literatura argumenta una relación positiva entre tamaño y exportación, aunque los resultados empíricos obtenidos no son consistentes, existiendo trabajos que reportan resultados positivos para esta relación, otros que lo constatan solo para ciertos tramos de tamaño y otros que no encuentran significación en la relación, respondiendo esta falta de consenso a la variedad de criterio del diseño metodológico de los estudios, especialmente en la medición del tamaño empresarial y el comportamiento exportador (Calof, 1994; Suárez *et al.*, 2002).

A este respecto, la investigación de De Lucio *et al.* (2014) muestra la importancia del tamaño empresarial, indicando que, en comparación con las empresas de mayor dimensión,

las pymes son menos competitivas por su menor capacidad de acceso a mercados exteriores, presentan inferior productividad y sus volúmenes de exportación son más reducidos, aunque el peso de las pymes en el conjunto de las firmas exportadoras en España se ha ido incrementando en los últimos años de manera simultánea al incremento del número de exportadores. Por su parte, Lago *et al.* (2013) muestran que el tamaño de la empresa afecta a la probabilidad de realizar exportaciones, aunque no encuentran esa relación en cuanto a la intensidad exportadora de la empresa (porcentaje de ventas exteriores sobre el total). En la industria alimentaria, Fernández y Díez (2014) muestran empíricamente una relación positiva entre el tamaño y la orientación exportadora de la empresa, particularmente mediante mecanismos de exportación directa, obteniendo también Heyder *et al.* (2011) evidencia de que las empresas más grandes presentan los mayores ratios de ventas en el extranjero y Adenaeuer y Heckelei (2011) relación positiva entre tamaño y realización de inversiones de capital en el extranjero.

Por otra parte, la literatura también propone una relación positiva entre *tamaño* y *capital humano* de la empresa, argumentando en general el elevado coste de la inversión en capital humano que las empresas de menor tamaño no pueden repercutir a través de las economías de escala que poseen las grandes organizaciones, y sugiriendo que el impacto positivo del capital humano sobre el rendimiento es más pronunciado en las grandes organizaciones que en las de menor tamaño (Roca *et al.*, 2012).

Las empresas de mayor dimensión tienen más posibilidades de implantar de forma efectiva prácticas de alto rendimiento en recursos humanos que potencien el capital humano de la organización (Youndt *et al.*, 1996), debido a factores como la complejidad de los procedimientos de gestión de recursos humanos (selección, formación, evaluación y retención), la mayor inversión en formación y el uso de incentivos a largo plazo (Ordiz, 2002). Por el contrario, las pymes no poseen la experiencia, pericia e infraestructura necesarias para el desarrollo de los recursos humanos, ni cuentan con la dotación general de recursos de las grandes organizaciones (Hill y Stewart, 2000).

La implantación de prácticas de gestión de recursos humanos en las pymes es costosa en términos de tiempo y dinero, por cuanto no se ven favorecidas por las economías de escala ni disponen de los recursos humanos y materiales ni de la experiencia en esta área, dependiendo más estas tareas de la dirección de la empresa que de los profesionales de

recursos humanos (Cardon y Stevens, 2004). Además, las pymes utilizan las prácticas de gestión de recursos humanos de manera más informal que las grandes empresas y con una visión más a corto plazo: el reclutamiento y la selección se realizan sin método, los sistemas formales de formación están poco desarrollados debido al desconocimiento de sus beneficios y a los elevados costes que suponen, la evaluación del rendimiento es infrecuente y la capacidad de retener empleados con retribuciones atractivas y planes de carrera es baja y está ligada al rendimiento y crecimiento de la empresa (Cardon y Stevens, 2004; Barret y Mayson, 2007).

Los argumentos a favor de las empresas de menor tamaño se basan en la escasa formalización, ausencia de barreras jerárquicas, flexibilidad y cercanía con la dirección, que proporcionan una fuerte vinculación de los empleados con la empresa (Fernández y Revilla, 2010). El tamaño reducido también favorece las capacidades de colaboración y la gestión del conocimiento en la organización (Serenko *et al.*, 2007), facilitando el impacto del capital humano en la generación de resultados. Tal y como indican Hill y Stewart (2000), cada pyme es única en su composición y cultura, con un alto grado de conocimiento tácito e informal adaptado a sus necesidades operativas y comerciales y no es fácilmente seducible por la estandarización y formalización. Finalmente, es destacable el papel del empresario como recurso específico de estas organizaciones (Álvarez y Busenitz, 2001), con sus propios conocimientos, visión, experiencia, información y relaciones, jugando un papel fundamental a la hora de identificar oportunidades de negocio y movilizar al resto de recursos para explotarlas.

En lo tocante a la relación entre *tamaño y recursos de marketing*, autores como Stokes (1994) y McCartan y Carson (2003) indican que la escasez general de recursos que caracteriza a las empresas de menor tamaño se refleja también en el escaso desarrollo, utilización y eficacia de técnicas y herramientas de marketing en organizaciones de reducida dimensión, lo que limita fuertemente su competitividad. Las actividades de marketing de estas organizaciones son en general informales, intuitivas y enfocadas a la venta, con amplios problemas para implantar principios y prácticas de marketing (McCartan y Carson, 2003). Las organizaciones de menor tamaño se caracterizan en cuanto a sus recursos de marketing por una limitada presencia de marcas reconocidas en el mercado, al no poder alcanzar la masa crítica requerida para su desarrollo (Fernández y

Revilla, 2010), además de un bajo poder de mercado, una base de clientes limitada, falta de planificación de las actividades de marketing, dificultades en explotar las oportunidades de mercado, baja inversión en actividades de marketing, alta dependencia de la habilidad de marketing del empresario, confusión entre actividades de marketing y de ventas, menor inversión en formación comercial, escasa capacidad de predecir los cambios en la demanda, así como una alta concentración de mercado en un ámbito geográfico reducido (McCartan y Carson, 2003; Zontanos y Anderson, 2004).

Por su parte, las ventajas de las empresas de dimensión reducida vienen dadas por su flexibilidad, cercanía al cliente, acceso a canales de información informales y rapidez de respuesta ante los cambios en el mercado (Stokes, 1994), indicando Spillan y Parnell (2006) que el pequeño tamaño de las pymes les facilita el desarrollo de una cultura y filosofía de orientación al mercado, debido a una menor burocracia y menores obstáculos para la coordinación entre departamentos que permiten que la inteligencia de mercado se disemine con facilidad por toda la organización, constituyendo un recurso estratégico para empresas de pequeño tamaño (Gellynck *et al.*, 2012).

En la literatura también se relaciona positivamente el *tamaño empresarial y la implantación de sistemas de gestión de la calidad*, basándose en argumentos como la limitación de recursos financieros y humanos, la escasez de conocimientos y formación del personal, la complejidad de los sistemas de gestión, una visión del negocio a corto plazo y la ausencia de economías de escala para absorber los costes de implementación en las empresas de menor tamaño (Briz *et al.*, 2005; Karapidis *et al.*, 2009), aunque algunas características propias de las empresas medianas y pequeñas podrían facilitar la adopción de estos sistemas, como los procesos de decisión cortos que favorecen la toma de decisiones, la visión de conjunto de la empresa que posee el empresario, la ausencia de burocracia y la flexibilidad y rapidez de respuesta ante el cliente (Yusof y Aspinwall, 2000).

En general las grandes empresas son más propensas que las organizaciones de menor tamaño a implantar sistemas de gestión de la calidad (Ghobadian y Galleary, 1997; Martínez *et al.*, 1998), mostrando el trabajo de Dora *et al.* (2013) en un conjunto de compañías europeas del sector alimentario la significancia del tamaño empresarial en la implantación

de sistemas de gestión de la calidad, observando mayores niveles de implantación en empresas de tamaño mediano que entre las de pequeña dimensión y microempresas.

Por otra parte, la influencia que ejerce el *tamaño empresarial sobre la propensión a mantener relaciones estables y cooperar* no es concluyente en la literatura (Robertson y Gatignon, 1998). Por un lado, determinadas formas de cooperación, como la tecnológica, requieren de una amplia disponibilidad de recursos así como capacidades de apropiación del conocimiento, aspectos más probables en las grandes empresas (Bayona *et al.*, 2003); por otro lado, las alianzas permiten a las empresas de menor tamaño salvar su carencia de recursos, limitar riesgos, lograr recursos complementarios a los que poseen, extender su base de recursos, crear sinergias, generar economías de alcance y desarrollar nuevas capacidades que le permitan alcanzar nuevas ventajas competitivas (Ireland *et al.*, 2002; Street y Cameron, 2007; Nieto y Santamaría, 2010). Para Fernández y Revilla (2010) la cercanía de la pyme a clientes y proveedores, así como el compromiso personal del empresario, son factores que facilitan el desarrollo de relaciones estables mediante el establecimiento de vínculos personales en mayor medida que en las grandes organizaciones.

Los beneficios que reportan las alianzas para las pymes son la mejora en la capacidad competitiva vía incremento de ventas y disminución de costes, mayores niveles de innovación, menor dependencia de otros e incremento de las economías de escala y alcance, aunque estos factores vienen muy determinados por las características de la relación; los riesgos son la posibilidad de ser absorbido por otras empresas de mayor tamaño, la pérdida control cuando se establecen relaciones colaborativas con grandes empresas y la apropiación de los recursos de la pyme por parte de la empresa de mayor tamaño (Street y Cameron, 2007).

El trabajo de Nieto y Santamaría (2010) sugiere que las empresas grandes y las de menor tamaño establecen diferentes relaciones de colaboración con distintos agentes y con diferentes objetivos, utilizando cada una de ellas sus propias fortalezas (economías de escala y capacidad de absorción de conocimiento en las grandes empresas, y flexibilidad y cercanía al mercado en las organizaciones de menor tamaño) de forma que puedan maximizar el impacto positivo de la actividad de colaboración, existiendo de este modo

contrastes significativos en el modo de establecer relaciones en función de su tamaño aunque sin mostrar homogeneidad en sus resultados.

Las evidencias empíricas sobre la relación entre tamaño y cooperación son contradictorias, existiendo trabajos como Robertson y Gatignon (1998) que no muestran relación, mientras que otros como Bayona *et al.* (2003) y Fossas *et al.* (2011) encuentran relación positiva entre tamaño y cooperación en muestras pertenecientes a la industria española.

La globalización de los mercados alimentarios y el incremento de la competencia entre los agentes que operan en él (Fayos *et al.*, 2009; Heyder *et al.*, 2011), la presencia mayoritaria de pymes en la industria alimentaria (FIAB, 2014; Fooddrinkeurope, 2014a) y las dificultades de las empresas pequeñas para permanecer en el mercado y sobrevivir al lado de las grandes empresas alimentarias (Gellynck *et al.*, 2012) constituyen elementos que favorecen sin lugar a dudas el *debate sobre la influencia del tamaño en las empresas alimentarias*. Tal y como se ha puesto de manifiesto, la teoría y la evidencia empírica sugieren mayormente la existencia de una relación positiva entre el tamaño y la dotación de recursos estratégicos de la organización, lo que nos lleva a formular las siguientes *hipótesis de investigación*:

- ✓ *Hipótesis*: El tamaño organizativo influye positivamente en los recursos tecnológicos de las empresas alimentarias.
- ✓ *Hipótesis*: La dimensión de las empresas alimentarias presenta influencia positiva sobre la introducción de innovaciones.
- ✓ *Hipótesis*: El tamaño organizativo influye positivamente en el capital humano que poseen las empresas alimentarias.
- ✓ *Hipótesis*: El tamaño organizativo tiene una influencia positiva sobre el capital relacional de las empresas alimentarias.
- ✓ *Hipótesis*: La dimensión de las empresas alimentarias presenta una influencia positiva sobre los recursos de marketing de que dispone la organización.

- ✓ *Hipótesis:* El tamaño empresarial influye positivamente en la implantación de sistemas de calidad en las empresas alimentarias.
- ✓ *Hipótesis:* El tamaño organizativo influye de manera positiva en el acceso de las empresas alimentarias a mercados exteriores.

4.3 RECURSOS TECNOLÓGICOS

Los recursos tecnológicos se configuran como uno de los pilares básicos sobre los que las empresas pueden sustentar su ventaja competitiva (Griliches, 1979; Galende, 2002; Oriani y Sobrero, 2003; Coombs y Bierly, 2006; Ortega, 2011). Desde el enfoque basado en los recursos se considera que los *recursos tecnológicos* son el *stock de tecnología* de que dispone la empresa, y que comprende la tecnología en propiedad (protegida por patentes, derechos de autor y secretos industriales), los medios humanos, científicos y técnicos asignados para su desarrollo y el conocimiento técnico acumulado a lo largo del tiempo (Vargas *et al.*, 2006; Zhou y Wu, 2010). La *tecnología* se define como el conocimiento teórico y práctico, habilidades y utensilios que pueden ser utilizados para desarrollar productos y servicios así como sus sistemas de producción y entrega (Burgelman *et al.*, 1996). Según Morcillo (1997) la tecnología se puede entender como el conjunto de conocimientos, formas, métodos, instrumentos y procedimientos que permiten combinar los diferentes recursos y capacidades en los procesos productivos y organizativos para lograr que estos sean eficientes. Para Hidalgo (1999) la tecnología permite a la empresa transformar ideas en productos o servicios y facilita el desarrollo de procesos.

El stock de tecnología de que dispone la empresa es el resultado de un proceso de acumulación y aprendizaje (Zhou y Wu, 2010), y puede ser *ampliado* mediante varios métodos (Vargas *et al.*, 2007): a) su *adquisición externa*, mediante el desarrollo a través de nuevas adquisiciones en el mercado; b) su *desarrollo interno*, a través de la plantilla y de la tecnología existente en la empresa; y c) una *vía mixta* caracterizada por combinar la adquisición de recursos en el mercado y el desarrollo interno de los mismos. Según indica Beneito (2003), las empresas percibirán de forma diferente los costes y beneficios derivados de cada una de estas alternativas en función de sus propias características y las del sector en que compitan, siendo especialmente las condiciones de apropiabilidad de las

rentas generadas las que afectan a la elección del método de obtención de los recursos tecnológicos.

En primer lugar, la *adquisición externa* de recursos tecnológicos implica para la empresa dependencia tecnológica del exterior (Beneito, 2003), aunque permite el acceso a los recursos necesarios de forma rápida, dotando de este modo a la empresa de flexibilidad y reduciendo sus costes (Vargas *et al.*, 2007). Sin embargo, la disponibilidad de estos recursos en el mercado provoca que la posibilidad de que éstos generen rentas duraderas sea limitada puesto que cualquier competidor puede tener acceso a ellos, indicando a este respecto Barney (1991) que las tecnologías externas a la entidad son fácilmente accesibles para los competidores y por lo tanto insuficientes para mantener una ventaja competitiva sostenible. Para Surroca y Santamaría (2007) se pueden diferenciar los recursos tecnológicos adquiridos mediante contratación en los mercados (por ejemplo, licencias, equipos, etc.) y los adquiridos mediante alianzas de colaboración de I+D con otras organizaciones o instituciones externas (clientes, proveedores, competidores, centros tecnológicos y universidades).

Las ventajas derivadas de la adquisición externa de recursos tecnológicos se derivan de los siguientes aspectos (Díaz *et al.*, 2008): a) la reducción del tiempo de espera respecto al desarrollo interno; b) la posibilidad de entrar en nuevos mercados tecnológicos y diversificar las tecnologías existentes; c) el acceso a tecnologías altamente especializadas; y d) la disminución de costes respecto al desarrollo interno. Por su parte, los inconvenientes y limitaciones de la adquisición de recursos tecnológicos son los siguientes (Díaz *et al.*, 2008): a) la necesidad de disponer de la capacidad de absorción necesaria para identificar y gestionar el conocimiento externo adquirido; b) la existencia de mercados que faciliten la adquisición; c) la existencia de costes de oportunidad de acudir al mercado respecto al desarrollo interno; d) los costes de adaptación para encajar los sistemas adquiridos a la empresa; e) la estandarización de activos tecnológicos concebidos para mercados diferentes; y f) una mayor facilidad de adquisición, imitación y replicación de ese conocimiento por parte de los competidores que puede disipar la fuente de ventaja competitiva.

En segundo lugar, el *desarrollo interno* de los recursos tecnológicos se produce a través de la realización de inversiones en proyectos de I+D, y constituye un proceso en el

que la empresa es propietaria de su propia tecnología (Díaz *et al.*, 2008). Siguiendo la lógica del enfoque de los recursos, podemos indicar que, frente a la adquisición, el desarrollo interno de la tecnología dificulta la imitación y replicación por parte de la competencia, y por tanto facilita la consecución de ventajas competitivas sostenibles (Beneito, 2003; Rubio y Aragón, 2008). Además, en la medida en que los activos desarrollados internamente sean complementarios de los que posee la empresa, se reduce la movilidad de éstos y se aumenta la posibilidad de obtener rentas duraderas a lo largo del tiempo, ya que aparecen límites *ex-post* a la competencia (Peteraf, 1993) que dificultan los intercambios en el mercado. Esta alternativa de desarrollo constituye la única vía posible para la empresa en el caso de activos para los que no exista mercado (Dierickx y Cool, 1989).

De este modo, la alternativa de generación interna de los recursos tecnológicos presenta una serie de ventajas (Beneito, 2003): a) la mayor probabilidad de obtener outputs que encajen con los requerimientos de la empresa; b) la independencia del exterior; y c) la dificultad de imitación y replicación, constituyendo un claro mecanismo de diferenciación de los competidores. Los inconvenientes que lleva aparejados el desarrollo interno de los recursos tecnológicos son varios (Guerras y Navas, 2007; Vargas *et al.*, 2007): a) sus elevados niveles de riesgo derivado de la incertidumbre de carácter técnico sobre el éxito de los proyectos; b) el elevado período de maduración de la inversión, puesto que los plazos de ejecución de los proyectos se suelen dilatar en el tiempo; c) el alto nivel de inversión necesario; d) la dificultad para disponer de todos los activos internamente dada la creciente complejidad tecnológica; y e) la dificultad para desarrollar tecnologías procedentes de innovaciones radicales que no se correspondan con los recursos actuales ni con la trayectoria de la empresa.

Por último, el *desarrollo mixto* de los recursos tecnológicos supone el desarrollo interno de los conocimientos que tengan un mayor grado de similitud con respecto a la base actual de recursos de la empresa y la adquisición del exterior de aquellos que se encuentren más alejados de los dominios actuales de ésta (Vargas *et al.*, 2007). Este método de desarrollo permite conseguir las ventajas asociadas a los métodos de adquisición externa y desarrollo interno, minimizando sus inconvenientes. Así, frente al desarrollo interno, permite acortar el período de maduración, evitar los problemas

derivados de la dependencia histórica y reducir los costes y la incertidumbre; con respecto a la adquisición, minimiza los problemas de imitabilidad y mejora la apropiabilidad de los resultados (Vargas *et al.*, 2007).

La literatura asimila los conceptos de tecnología y *conocimiento tecnológico* (Díaz *et al.*, 2006), definiendo éste Navas (1994) como un conjunto sistematizado de conocimientos³⁴ aplicados a las diferentes áreas del ser humano, unidos para la consecución de un fin, que es la creación o invención de algo, que puede ser desde la fabricación o mejora de un producto hasta la simplificación o el cambio de un determinado proceso. Díaz *et al.* (2007) identifican dos tipos de activos o recursos de conocimiento tecnológico en función de su carácter: a) el *conocimiento tecnológico explícito*, y b) el *conocimiento tecnológico tácito*.

En primer lugar, los *recursos tecnológicos de carácter explícito* se caracterizan por su carácter codificable, tratándose de un conocimiento objetivo y racional que puede ser expresado mediante datos, fórmulas, etc., y cuya transferencia puede realizarse por medios que no necesitan contacto presencial (Díaz *et al.*, 2007). Estos recursos constituyen la parte más visible del conocimiento, e incluyen los derechos de propiedad industrial y las licencias, fuentes de protección legal de las rentas generadas por el conocimiento tecnológico y forma de difusión del mismo dentro y entre empresas, pudiendo ser generados internamente o adquiridos externamente por la empresa (Díaz *et al.*, 2007). Autores como Nonaka *et al.* (2000) señalan que en la actualidad la gestión del conocimiento tecnológico se centra fundamentalmente en este tipo de activos.

En segundo lugar, los *recursos tecnológicos de carácter tácito* o implícito se caracterizan por ser no articulados, subjetivos, dependientes de la experiencia, y por encontrarse profundamente arraigados en las acciones, saber hacer, juicios, creencias y perspectivas de los individuos u organizaciones (Nonaka, 1994). Estos recursos no pueden ser adquiridos en los mercados, al ser altamente específicos, ya que son creados y transmitidos por las interacciones entre los individuos que conforman la organización y su entorno (Díaz *et al.*, 2007). Los mecanismos de generación de conocimiento tecnológico

³⁴ El *conocimiento* es un concepto abstracto que se puede definir como un proceso humano y dinámico de justificación de las creencias personales para perseguir la verdad (Nonaka y Takeuchi, 1995).

tácito son los siguientes (Díez *et al.*, 2006): a) las alianzas tecnológicas, que permiten la generación de conocimiento mediante el aprendizaje por experiencia y sirven para compartir e integrar el conocimiento entre empresas; b) la movilidad de científicos e ingenieros entre empresas, que constituye a la vez oportunidad y amenaza para el sostenimiento de una ventaja competitiva basada en el conocimiento, al suponer un flujo de entrada y salida de conocimiento tácito en la organización, lo que provoca que tanto la contratación como la retención de personal cualificado en la empresa adquiera gran relevancia; y c) las capacidades organizativas que permitan gestionar colectivamente los activos de conocimiento.

Por su parte, Guerras y Navas (2007) caracterizan los recursos tecnológicos en función de su *ciclo de vida*, distinguiendo cuatro fases: a) en la primera o embriónica se invierte en una nueva tecnología sin esperar, a corto plazo, resultados concretos de su aplicación, siendo los rendimientos esperados reducidos; b) según se acumula el conocimiento y experiencia en relación con la tecnología, la fase de crecimiento requiere mayor inversión, aunque los rendimientos conseguidos suelen crecer más que proporcionalmente y superar las inversiones acumuladas realizadas; c) la etapa de madurez representa una disminución del ritmo de crecimiento del rendimiento, que aumenta menos que proporcionalmente frente a la inversión; y d) la fase de obsolescencia marca el límite de aplicación de la tecnología, en la que la inversión necesaria crece desproporcionadamente en relación al rendimiento a conseguir.

Para Galende y Suárez (1998) los recursos tecnológicos de que disponen las empresas se encuentran condicionados por dos elementos: a) las propias características internas de las organizaciones; y b) los factores externos de su entorno.

En primer lugar, entre las *características internas* de la empresa podemos destacar la estructura organizativa, cultura, clima organizativo, estrategia empresarial, recursos humanos, recursos financieros, edad y tamaño (Galende y Suárez, 1998). Respecto a éste último, la tecnología ha sido considerada tradicionalmente como una ventaja ligada a la gran empresa (Rubio y Aragón, 2008), apoyado en la idea de que las empresas más grandes generan más recursos financieros, poseen mayor capacidad para absorber los costes fijos a través de las ventas, disponen de un soporte administrativo, organizativo y de control necesario para la transferencia de conocimiento tácito (Díaz *et al.*, 2006), logran

economías de escala en I+D debido a la existencia de una masa crítica necesaria, y tienen más capacidad de apropiación de las rentas generadas al disponer de mayor poder de mercado (Vargas *et al.*, 2006; Barge-Gil y López, 2011), aunque en la literatura también se relaciona esta variable con el éxito competitivo de las pymes (Camisón, 1997; Rubio y Aragón, 2009), basándose en argumentos como la flexibilidad y las estructuras de gestión menos rígidas que las caracterizan y que les permiten fomentar el conocimiento, la creatividad y la innovación (Díaz *et al.*, 2006).

En segundo lugar, entre los *factores externos* del entorno que condicionan los recursos tecnológicos destacan: a) el grado de concentración del mercado, que cuanto mayor sea permitirá una mejor apropiación de las rentas generadas y una disminución del riesgo asociado a la actividad (Díaz *et al.*, 2006); y b) la intensidad tecnológica del sector, que provoca que las empresas pertenecientes a sectores intensivos en tecnología -según Galende y Suárez (1998) con mayor *oportunidad tecnológica*- sean más dinámicas en la acumulación de recursos tecnológicos (Vargas *et al.*, 2006; Barge-Gil y López, 2011), mientras que en sectores tradicionales, donde las oportunidades de crecimiento son menores, los beneficios generados por los recursos tecnológicos se reducen rápidamente debido a la entrada de nuevos competidores que eligen una tecnología similar a la de las empresas actuales, ya que la inversión en tecnología no constituye una barrera de entrada (Díaz *et al.*, 2006).

En función de la evolución tecnológica del entorno industrial, García y Navas (2007) diferencian entre dos tipos de *capacidades tecnológicas*: a) de *explotación*, consistente en la explotación económica de la tecnología dominante en los mercados durante el mayor tiempo posible, que puede ser realizada en exclusividad o no en función de la difusión de los conocimientos en la industria, cuyo potencial estratégico dependerá de las dificultades para imitar o sustituir los conocimientos tecnológicos en que se basan; y b) de *exploración*, orientadas hacia el desarrollo e incorporación permanente de nuevos conocimientos, que suponen una constante redefinición de la tecnología vigente, cuyo carácter estratégico dependerá de la facultad de la empresa para desarrollar conocimientos que le permitan mantenerse en la vanguardia de la investigación y desarrollo futuros, especialmente válido para sectores intensivos en tecnología.

Para considerar la influencia del entorno externo sobre los recursos tecnológicos de las empresas del *sector alimentario*, debe tenerse en cuenta que este sector está caracterizado como de baja intensidad tecnológica dentro de la industria manufacturera (OECD, 2009; Alarcón y Sánchez, 2013a), en el que coexisten empresas tecnológicamente distantes (Beneito *et al.*, 2011), pero que sin embargo siempre ha aprovechado tecnologías desarrolladas en otros sectores (Traill, 1989) a través del suministro de materiales y equipamientos (Rama, 1996), destacando estos proveedores, tanto nacionales como extranjeros, como la fuente principal de adquisición de tecnología para las empresas del sector (García y Briz, 2000), lo que provoca baja autonomía tecnológica y una elevada dependencia de la tecnología externa, particularmente en lo concerniente a la tecnología de procesos (García y Burns, 1999). Es importante resaltar también el papel que juegan las empresas multinacionales, verdaderos agentes del cambio tecnológico en el sistema alimentario a través de los procesos de innovación que desarrollan en sus países de origen, a la hora de transferir tecnología a sus filiales en el extranjero (Alfranca *et al.*, 2003). La relevancia del sector industrial al que pertenece la empresa, tanto en la decisión de acometer actividades de I+D como en la cantidad de recursos destinados a tal fin, se muestra por ejemplo en la investigación realizada por Vargas *et al.* (2006), en la que se refleja, según datos correspondientes al año 2001, que solamente un 30,2% de las empresas pertenecientes al sector alimentario español realizaban actividades de I+D, frente al 42,6% del total de la industria manufacturera española, elevándose esta cifra hasta un 68,7% en los sectores intensivos en tecnología, destacando en cuanto al método de desarrollo elegido por la industria alimentaria un mayor porcentaje de desarrollo externo de tecnología respecto al total de la industria.

La generación de una *ventaja competitiva sostenible* a partir de los recursos tecnológicos que posee la empresa requiere que éstos sean valiosos, escasos y difíciles de imitar o sustituir, debiendo la organización ser capaz de apropiarse de las rentas que generan (Barney, 2002). El *valor* de los recursos tecnológicos se deriva de su potencial para aumentar el rendimiento de las máquinas, procesos productivos, sistemas y recursos humanos, incrementando la capacidad de producción, disminuyendo los costes y facilitando la adaptación a las necesidades de los clientes, contribuyendo de este modo a mejorar el desempeño en la empresa (Donovan, 1996), constituyendo además un antecedente crítico en la introducción de innovaciones (Zhou y Wu, 2010). Por su parte, la

escasez del recurso viene dada por la elevada necesidad de capital para su desarrollo e implantación, por cuanto estos recursos suelen llevar asociadas cuantiosas inversiones caracterizadas por un alto nivel de riesgo, lo que provoca que solamente algunas firmas competidoras dispongan de la capacidad financiera necesaria (Barney y Clark, 2007), efecto especialmente notorio en las pymes por el elevado esfuerzo económico que supone (Rubio y Aragón, 2009).

La existencia de barreras a la imitación y sustitución es reconocido como un elemento clave para el *sostenimiento* de la ventaja competitiva, y por tanto un rasgo principal para la consideración de la capacidad tecnológica como estratégica (Barney, 1991), señalando en este sentido autores como Díez *et al.* (2007), Vargas *et al.* (2007), García *et al.* (2008) y Zhou y Wu (2010) que la creación y sostenibilidad de ventajas competitivas basadas en los recursos tecnológicos de la empresa descansa principalmente en su carácter complejo y específico de la organización, en cuanto que están constituidos por piezas de conocimiento únicas y específicamente relacionadas que no pueden descomponerse en piezas elementales, por lo que su funcionamiento es difícil de comprender, afectando significativamente a las posibilidades de ser *imitadas* o *sustituidas* por la competencia por recursos equivalentes que permitan alcanzar los mismos resultados y funciones tecnológicas, provocando la aparición de *límites ex-post a la competencia* (Peteraf, 1993). Finalmente, será necesario que la organización disponga de los *procesos organizativos* necesarios para apropiarse de las rentas generadas por los recursos tecnológicos que posee (Grant, 2006).

Los recursos tecnológicos aparecen en la literatura de dirección estratégica como uno de los factores clave en la explicación de los resultados empresariales (Oriani y Sobrero, 2003; Coombs y Bierly, 2006; Ortega, 2011), tanto en la gran empresa como en las pymes (Camisón, 1997), mostrando la mayor parte de los estudios una *relación de causalidad positiva* y consistente entre los recursos tecnológicos que posee la empresa y el rendimiento organizativo, según se refleja en la tabla 22, aunque existen algunos trabajos que no encuentran dicha relación (Griliches *et al.*, 1991), otros que muestran efectos diferentes en función del sector de actividad considerado (Gumbau y Maudos, 2002) y varios que proporcionan evidencia positiva para esta influencia pero con una contribución más significativa en el caso de empresas pertenecientes a sectores de alta intensidad

tecnológica respecto a aquellos de media o baja intensidad (Wakelin, 2001; Ortega *et al.*, 2011).

Tabla 22. Investigaciones que muestran influencia positiva de los recursos tecnológicos sobre el rendimiento.

Recurso	Industria alimentaria	Industria manufacturera
Recursos tecnológicos	Strandskov (2006); Albisu y Mamaqi (2008); Schiefer y Hartmann (2008); Alarcón y Sánchez (2013a); Chaddad y Mondelli (2013)	Rodríguez-Romero y Grandón (1992); Hall (1993); Rodríguez-Romero (1993); Hall y Mairesse (1995); Donovan (1996); Vicente (2000); Beneito (2001); Maté y Rodríguez (2002); Martín-Marcos y Jaumandreu (2004); Máñez <i>et al.</i> (2005); Hall y Orian (2006); Vargas <i>et al.</i> (2006, 2007); Rubio y Aragón (2008, 2009); Romero <i>et al.</i> (2009); Ortega <i>et al.</i> (2011)

Fuente: Elaboración propia.

De este modo, aunque habitualmente se considera al sector alimentario como una industria poco intensiva en tecnología (Alfranca *et al.*, 2003), mostrando uno de los ratios de I+D respecto a la cifra de ventas más bajos de los sectores industriales (García y Briz, 2000), se espera que aquellas empresas que dispongan de niveles superiores de recursos tecnológicos obtengan mejores resultados, lo que permite formular la siguiente hipótesis para su contraste empírico:

- ✓ *Hipótesis:* El rendimiento de las empresas alimentarias se ve influido positivamente por el stock de recursos tecnológicos que poseen.

4.4 INNOVACIÓN

Estrechamente unida a los recursos tecnológicos se encuentra la innovación, particularmente la innovación en procesos y productos. El término *innovación* se ha definido en la literatura de diferentes formas en función de la perspectiva adoptada por sus autores, definiéndose de modo amplio como la creación o adopción de nuevas ideas (Amabile, 1988). Para Schumpeter (1934) la innovación tiene lugar cuando se produce la introducción de un nuevo bien o un cambio en su calidad, la introducción de un nuevo método de producción, la apertura de un nuevo mercado, la conquista de una nueva fuente

de aprovisionamiento de materias primas o de bienes semifabricados, o la creación de una nueva organización de cualquier industria. A nivel organizativo, Damanpour (1991) define la innovación como la adopción de un nuevo producto, servicio, proceso, tecnología, política, estructura o sistema administrativo. Para Hamel y Prahalad (1994), la innovación significa más que la creación de nuevos productos, procesos y servicios, incluyendo también la innovación en modelos de negocio, técnicas de gestión y estrategias y estructuras organizativas. North *et al.* (2001) entienden por innovación el cambio en los productos y procesos, la mejora de los mismos, los nuevos enfoques de marketing o las nuevas formas de distribución. Por su parte, Alegre *et al.* (2006) consideran la innovación en la empresa como una idea nueva transformada en algo vendido o usado, reflejando dos características fundamentales de la misma: a) la novedad, verificada porque en el proceso de innovación se pone en práctica una invención, un descubrimiento científico o una nueva técnica de producción o de gestión; y b) la utilidad, comprobada mediante el uso o el éxito comercial.

El *Manual de Oslo* (OECD, 2005), guía básica para la armonización conceptual de la innovación, define el concepto innovación como la implementación de un producto (bien o servicio) o proceso nuevo o con un alto grado de mejora, o un método de comercialización u organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, al lugar de trabajo o a las relaciones externas. Por su parte, las actividades de innovación son los pasos científicos, tecnológicos, organizacionales, financieros y comerciales, incluyendo la inversión en nuevo conocimiento, que potencialmente tienen como resultado la implementación de innovaciones (OECD, 2005).

Entre las numerosas clasificaciones de innovación, una de las más comúnmente aceptadas es la del *Manual de Oslo* (OECD, 2005), que diferencia dos tipologías básicas: a) la *innovación tecnológica*, que incluye las actividades necesarias para obtener una innovación en producto (bienes y servicios) o en proceso, abarcando actividades de naturaleza diversa (científicas, tecnológicas, organizacionales, financieras y comerciales), que generalmente están interconectadas, y cuyo objetivo común es la introducción de innovaciones tecnológicas en productos y procesos; y b) la *innovación no tecnológica*, constituida por cambios puramente gerenciales, administrativos, organizacionales o en

marketing que no están relacionados directamente con un proyecto de innovación tecnológica.

De un modo más amplio, se distinguen cuatro tipos de innovación diferentes, correspondiendo las dos primeras a innovaciones tecnológicas y las dos últimas a innovaciones no tecnológicas (OECD, 2005):

- a) La *innovación de producto*, consistente en la introducción de un bien o servicio nuevo o con un alto grado de mejora, respecto a sus características o su uso deseado, incluyendo mejoras importantes en especificaciones técnicas, componentes y materiales, software incorporado, ergonomía u otras características funcionales.
- b) La *innovación de proceso*, que consiste en la implementación de un método de producción o distribución nuevo o con un alto grado de mejora, incluyendo mejoras importantes en técnicas, equipo y/o software.
- c) La *innovación de marketing*, consistente en la implementación de un nuevo método de comercialización que entraña importantes mejoras en el diseño del producto o en su presentación, o en su política de emplazamiento (posicionamiento), promoción o precio.
- d) La *innovación de organización*, que consiste en la implementación de un nuevo método de organización aplicado a las prácticas de negocio, al lugar de trabajo o a las relaciones externas de la empresa.

De estos cuatro tipos, referidos al *output* o resultado del proceso de innovación, la literatura se ha centrado básicamente en el estudio de las *innovaciones de producto* y *proceso* (Jiménez y Sanz, 2006), encontrándose ambas estrechamente relacionadas y constituyendo un proceso complejo que generalmente implica a todas las funciones de la empresa (Alegre *et al.*, 2006). Damanpour y Gopalakrishnan (2001) definen la *innovación de producto* como la introducción de un nuevo producto o servicio para satisfacer una necesidad externa del usuario o del mercado, y la *innovación de proceso* como elementos nuevos introducidos en las operaciones o funciones de producción de una organización. De este modo, según indican Alegre *et al.* (2006), las innovaciones de producto están

enfocadas al mercado y dirigidas al cliente, mientras que las innovaciones de proceso están enfocadas al interior de la empresa y pretenden la búsqueda de la eficiencia. La diferencia entre la innovación de producto y proceso es importante, puesto que su adopción requiere diferentes habilidades organizativas (Damanpour y Gopalakrishnan, 2001): la innovación de producto requiere una orientación de mercado que incluya la habilidad para asimilar las necesidades de los clientes y la capacidad de diseñar, producir y comercializar el producto que los satisfaga, mientras que la innovación de proceso requiere la aplicación de tecnología para mejorar la eficiencia del desarrollo y comercialización de producto, lo que finalmente redundará en la obtención de un menor coste (Jiménez y Sanz, 2006).

En función de los *métodos utilizados para su desarrollo*, la innovación puede producirse mediante dos posibilidades diferentes: a) internamente, mediante la investigación realizada por la empresa; y b) externamente, mediante la adquisición de nuevas tecnologías o licencias en el mercado o mediante contrataciones externas de servicios de I+D+i (Beneito, 2003). La *generación interna* se produce a través de la inversión en I+D+i efectuada por la propia empresa, en un proceso innovador en el que la organización es propietaria de sus innovaciones tecnológicas, caracterizado por la incertidumbre en los resultados, un importante período de maduración y un coste elevado (Díez *et al.*, 2008). Por su parte, la *adquisición externa* puede producirse mediante la compra directa en los mercados, que permite la incorporación de innovaciones de forma rápida y a un coste habitualmente inferior al del desarrollo interno (Vargas *et al.*, 2007), o bien mediante el establecimiento de alianzas de colaboración de I+D+i con otras organizaciones o instituciones, como clientes, proveedores, competidores, centros tecnológicos y universidades (Surroca y Santamaría, 2007), implicando para la empresa los métodos externos la dependencia tecnológica del exterior (Beneito, 2003). Bajo la lógica RBV, la adquisición externa es insuficiente para mantener una ventaja competitiva sostenible al ser fácilmente accesible a los competidores, mientras que su generación interna dificulta la imitación por parte de la competencia y por tanto facilita la consecución de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Barney, 1991).

En función del *grado de novedad* incorporado, Guzmán y Martínez-Román (2008) realizan una clasificación de la innovación en un continuo cuyo extremo superior son los productos o procesos nuevos a escala mundial y cuyo nivel más bajo son las mejoras que

imitan las novedades de otras empresas, y en función del cual se establecen dos tipologías: a) innovación radical; y b) innovación incremental. La *innovación radical* hace referencia a productos o procesos totalmente nuevos, que presentan diferencias significativas en cuanto a su finalidad, prestaciones, características, propiedades teóricas, materias primas o componentes utilizados en su fabricación, incorporando esta novedad dos posibles significados: a) la introducción de una novedad desequilibrante del mercado a nivel mundial; o b) la introducción de un nuevo producto o proceso para la empresa aunque éste ya existiera en el mercado o haya sido implementado en otras empresas. Por su parte, la *innovación incremental* consiste en mejoras de productos o procesos ya existentes, por lo que consecuentemente aportan un menor grado de novedad que las anteriores (Guzmán y Martínez-Román, 2008). Este tipo de innovación introduce relativamente una menor cantidad de cambios en los productos existentes que la radical, y generalmente explota el diseño y refuerza el dominio de las competencias actuales de la empresa, basándose en el conocimiento organizativo existente (Jiménez y Sanz, 2006).

El *comportamiento innovador* de la empresa se encuentra afectado o condicionado por factores muy variados, destacando López *et al.* (2008) dos tipologías: a) factores internos a la organización, como el tamaño empresarial, las tecnologías de producción, la imagen de marca, la diversificación productiva, la presencia en mercados internacionales, los recursos organizativos, los recursos humanos y la presencia de capital extranjero; y b) factores externos a la organización, como la presencia de *spillovers*³⁵, las políticas de subvención a la innovación, la intensidad tecnológica del sector industrial al que pertenece la empresa y los mecanismos de apropiación de los resultados de la innovación.

A este respecto, autores como Galende (2006) y González y Nieto (2007) expresan la importancia de los *métodos de apropiación* de los resultados de la innovación, entendidos como los mecanismos que utiliza la empresa para proteger sus innovaciones frente a la imitación por parte de sus competidores, puesto que serán los que determinen la sostenibilidad de la ventaja competitiva en el tiempo (y, por tanto, la generación de rentas superiores a largo plazo), clasificando Nieto y Pérez (2006) los mismos en dos grupos diferenciados: a) *procedimientos legales* que establecen derechos de propiedad sobre los

³⁵ Se entiende por *spillover* el conocimiento que fluye más o menos libremente en el entorno de la empresa, generado por otras empresas innovadoras, centros de investigación, etc. (López *et al.*, 2008).

resultados del proceso de innovación, como la propiedad industrial y las patentes, que garantizan a su propietario el disfrute de un monopolio temporal durante un período de tiempo en el que puede rentabilizar su inversión, o bien la venta de sus derechos de utilización a cambio de un royalty; y b) otras *medidas alternativas*, entre las que se incluyen: b1) el secreto industrial, que supone no exteriorizar fuera de la empresa ningún elemento esencial del conocimiento tecnológico, y que proporciona una protección efectiva solamente en el caso de que la innovación no pueda observarse con facilidad; b2) la explotación de la posición de liderazgo tecnológico, derivada de la ventaja que logra la empresa cuando es capaz de desarrollar y comercializar una innovación antes que sus competidores, apoyada en conocimientos sobre la tecnología que los seguidores no tienen, que la empresa deberá tratar de mantener a largo plazo; b3) el aprovechamiento del efecto aprendizaje, reflejado en la disminución del tiempo de realización de una actividad según ésta se va realizando y que provoca una disminución de costes; y b4) una correcta explotación de los recursos complementarios, como capacidades de producción, de comercialización y de servicio post-venta.

El trabajo de Galende (2008) *caracteriza* la actividad innovadora de las empresas españolas, indicando que ésta se encuentra centrada mayoritariamente en objetivos relacionados con el producto, mostrando una menor incidencia de los objetivos de proceso, como rapidez y fiabilidad de la producción, reducción de costes o mejora de la flexibilidad. La innovación en productos destaca por la intensa utilización de los clientes como fuente de información para la innovación y por la gran importancia de la posesión de recursos comerciales complementarios como mecanismo de apropiación de los resultados. En lo relativo al método de generación de innovaciones, el desarrollo interno es el más utilizado, especialmente las actividades de I+D+i, siendo la adquisición externa un método marginal y existiendo escasa cooperación con otros agentes o entidades externas. Por último, en cuanto a los mecanismos de apropiación de la innovación, la obtención de patentes es un método poco utilizado, obteniendo mayor importancia mecanismos informales como la continuidad innovadora, la posesión de recursos complementarios y el secreto industrial.

La *industria alimentaria* ha sido considerada tradicionalmente como poco innovadora y de baja intensidad en investigación (OECD, 2009; Triguero *et al.*, 2013), mostrando uno de los ratios de I+D+i respecto a las cifras de ventas más bajos de los sectores industriales

(García y Briz, 2000), aunque se ha beneficiado, sin embargo, de los progresos tecnológicos realizados en otros sectores más innovadores (biotecnología, electrónica, computación, etc.) a través del suministro de equipamiento y materiales (Rama, 1996; López *et al.*, 2003). Comparativamente, la industria alimentaria española presenta en general un menor nivel tecnológico que los países europeos avanzados, siendo todavía muy dependiente de avances tecnológicos desarrollados en el extranjero, lo que se demuestra por su dependencia en patentes extranjeras, a pesar de que en las últimas décadas se han incrementado los recursos destinados a la innovación (García y Briz, 2000). En la industria alimentaria, la innovación presenta generalmente un carácter incremental más que radical (García y Briz, 2000; Baregheh *et al.*, 2012), mostrando un patrón estable de acumulación tecnológica en el que la innovación presente está fuertemente determinada por la innovación pasada, constituyendo un proceso de innovación persistente y conocimiento acumulativo (Alfranca *et al.*, 2002; Triguero *et al.*, 2013). En función de sus diferentes tipos, la innovación de productos es la más común tanto en la industria alimentaria española (García y Briz, 2000; López *et al.*, 2003) como europea (FooddrinkEurope, 2014a), puesto que la estructura oligopolística del mercado y el gran poder negociador de la distribución presionan la introducción de nuevos productos como una forma de diferenciación, a pesar de que la mayoría de los nuevos productos introducidos en el mercado alimentario fracasan antes del año de vida (García y Briz, 2000).

Las *empresas multinacionales* del sector agroalimentario son, mundialmente, las principales innovadoras en el mismo e impulsoras del cambio tecnológico en el sector alimentario, mostrando una estrategia global para la innovación directamente relacionada con las externalidades tecnológicas existentes en la investigación agroalimentaria, que constituyen fuentes externas de nuevas ideas suministradas por centros e instituciones de investigación, universidades y otras empresas, que se suman a la propia investigación interna de la empresa, lo que provoca un efecto de concentración de la innovación (Alfranca y Juárez, 2008). De este modo, estas organizaciones multinacionales emergen en países donde la totalidad de la cadena agroalimentaria es más innovadora, generando la mayor parte de sus innovaciones en su país de origen, y transfiriendo conocimiento a sus filiales en el extranjero a nivel técnico, organizativo y de diseño (Alfranca *et al.*, 2003).

Desde un punto de vista técnico, la industria alimentaria española se comporta de forma similar a otros países desarrollados, adquiriendo y adaptando procesos de innovación, fundamentalmente automatización, generados en otros sectores, e introduciendo nuevos productos en el mercado, existiendo por tanto una contribución importante por parte de los proveedores de maquinaria y equipamientos, tanto nacionales como extranjeros, para incrementar el nivel tecnológico de la industria, destacando los proveedores de equipamiento como la fuente principal de adquisición de tecnología (García y Briz, 2000), lo que provoca a las empresas alimentarias baja autonomía tecnológica y dependencia del exterior, especialmente en lo concerniente a la tecnología de procesos (García y Burns, 1999). Las empresas alimentarias españolas varían en función de su nivel tecnológico y posición competitiva, ya que un número significativo son subsidiarias de grandes multinacionales con transferencia de tecnología importante a las filiales españolas, mientras que la mayoría de ellas, sobre todo las más pequeñas, no desarrollan ninguna actividad innovadora (García y Briz, 2000).

Diversos autores señalan el creciente interés de las empresas alimentarias por nuevas formas de innovación, fundamentalmente la *innovación abierta*, configurada como un proceso innovador que absorbe conocimiento y tecnología tanto interna como externa a la empresa para acelerar el proceso innovador, reduciendo el tiempo y los costes de desarrollo, y posibilitando la expansión del mercado al que se puede dirigir esa innovación, de forma que permita mejorar el modelo de negocio existente o establecer nuevos modelos de negocio (Bayona *et al.*, 2012; García *et al.*, 2012).

La investigación sobre innovación en la industria alimentaria indica que la orientación al cliente y la coordinación entre las actividades de I+D+i y marketing son los *factores clave* del éxito innovador en las empresas alimentarias, garantizando el mayor porcentaje de éxito en la introducción de nuevos productos, mientras que la falta de competencias y las limitaciones económicas constituyen las principales *barreras* a la innovación (Fortuin y Omta, 2009). A nivel europeo, Traill y Meulenbergh (2002) muestran la incidencia del tamaño empresarial sobre la innovación, señalando que en el sector alimentario las grandes empresas son más intensivas en I+D que las de menor dimensión. Sobre una muestra de empresas españolas, la investigación de Triguero *et al.* (2013) concluye una relación

directa y positiva entre el tamaño de la empresa alimentaria y la introducción de innovaciones de producto y proceso.

En particular, los factores económicos aparecen como la principal barrera a la innovación en la industria alimentaria española, particularmente la escasez de recursos financieros apropiados y el alto coste del proceso innovador, que impactan en el potencial de esfuerzo innovador y de contratación de personal cualificado, lo que provoca que el proceso innovador sea percibido como de excesivo riesgo (García y Briz, 2000), por lo que el reducido tamaño de la mayoría de las empresas del sector alimentario en España constituirá una de las principales barreras para alcanzar el nivel tecnológico de la Unión Europea al implicar importantes limitaciones en los recursos disponibles para la innovación, a pesar de que las pymes sean también consideradas como promotoras del crecimiento en los niveles de innovación de la industria (Rubio y Aragón, 2008).

Diversos autores señalan que el comportamiento innovador de las empresas alimentarias está condicionado fundamentalmente por la capacidad de apropiación de los resultados del proceso innovador (Karantininis *et al.*, 2010; Triguero *et al.*, 2013), de modo que el establecimiento de relaciones contractuales con el resto de la cadena así como la organización en estructuras integradas verticalmente resultan factores determinantes en la orientación a la innovación (Karantininis *et al.*, 2010).

El interés estratégico de la innovación radica en su capacidad para generar ventajas competitivas sostenibles (Camisón y Villar, 2014), lo que vendrá determinado por su valor, escasez y dificultad de ser imitada o sustituida por parte de los competidores (Barney, 1991). El *valor* de la innovación viene dado por su contribución para aumentar la cuota de mercado, facilitar la penetración en nuevos mercados, aumentar la eficiencia de la producción, incrementar la productividad del trabajo, reducir los costes e incrementar los ingresos de la organización (Van Auken *et al.*, 2008). Por su parte, la *escasez* del recurso viene dada principalmente por el alto coste que conlleva el proceso innovador (Madrid-Guijarro *et al.*, 2009), lo que provoca que sea percibido como de excesivo riesgo (García y Briz, 2000), especialmente en las pymes, que presentan una mayor limitación en los recursos financieros disponibles (Rubio y Aragón, 2008).

La dificultad para *imitar* o *sustituir* la innovación por parte de los competidores se sustenta en características como su carácter complejo y específico, derivado de su dependencia de otros recursos internos de la empresa (Hamel, 2006; García *et al.*, 2008), lo que provoca la aparición de límites *ex-post* a la competencia (Peteraf, 1993). Para Alfranca *et al.* (2004), la generación de rentas de forma sostenida se produce cuando el proceso innovador se realiza de manera persistente o continuada en el tiempo, representando un flujo continuo y acumulativo de generación de conocimiento que supone que la capacidad de innovación de la empresa está condicionada por su trayectoria pasada (Cohen y Levinthal, 1990), concibiendo este proceso innovador como la combinación e interacción de los recursos y capacidades tecnológicas que posee la empresa, mediante los cuales ésta desarrollará productos o procesos innovadores (López *et al.*, 2008). Por último, será necesario que la organización disponga de los *procesos organizativos* adecuados que le permitan apropiarse de las rentas generadas por las innovaciones que introduce al mercado (Barney y Clark, 2007).

De este modo, la innovación es un recurso que se constituye en una importante *fuerza de ventaja competitiva* para la empresa, al ser valioso y escaso, difícilmente transferible, con frecuencia apropiable en función de su protección legal, complejidad y posesión de los activos complementarios, y difícil de imitar al encontrarse incrustado en la empresa y necesitar tiempo para su desarrollo (Galende, 2002). La innovación constituye por tanto uno de los principales factores determinantes del éxito para las empresas en diferentes sectores industriales (Porter, 1990), demostrándose una *relación positiva* entre la innovación y el rendimiento empresarial tanto en la gran empresa como en las pymes industriales (Camisón *et al.*, 2004), manteniéndose esa influencia tanto en períodos de expansión como de recesión del ciclo económico (Madrid-Guijarro *et al.*, 2013). Tal y como indican Rama (2008) y Capitanio *et al.* (2010), la innovación constituye un factor esencial para la competitividad de las empresas alimentarias en los mercados nacionales e internacionales, debido a la necesidad de asegurar factores como calidad nutricional y seguridad alimentaria, responder a las demandas de los consumidores en cuanto a variedad y calidad en los productos, así como aprovechar las nuevas posibilidades creadas por el desarrollo biotecnológico (Traill y Meulenberg, 2002).

En general, como indican Damanpour y Gopalakrishnan (2001), existe suficiente evidencia empírica sobre el *efecto positivo* de la innovación sobre el rendimiento de las empresas, demostrando la investigación la importancia de la innovación y el cambio tecnológico como factores esenciales para la consecución y mantenimiento de ventajas competitivas en la industria alimentaria, especialmente la innovación en procesos y productos (García y Briz, 2000). La *innovación de procesos* suele derivar en mayor *productividad en el trabajo*, siendo habitualmente una condición previa para la innovación de producto y la fabricación de productos de alta calidad (Schiefer y Hartmann, 2008). Por su parte, la *innovación en producto* constituye el primer objetivo para las empresas alimentarias innovadoras españolas, siendo un mecanismo de *diferenciación* (López-Cózar y Platero, 2011) que permite sortear el poder negociador de la gran distribución alimentaria, puesto que la producción de artículos a mínimo coste hace a las empresas más vulnerables a las demandas de rebajas de precio de los distribuidores y a la aparición de marcas de distribuidor, mientras que la producción de artículos diferenciados permite sortear esa presión creando demanda específica para esos productos y marcas (García y Briz, 2000).

La mayor parte de los estudios empíricos que analizan la relación existente entre innovación y rendimiento organizativo, tanto en la industria alimentaria como en la industria manufacturera en general, proveen evidencia acerca de una *relación positiva* entre ambos conceptos, según se refleja en la tabla 23.

Tabla 23. Investigaciones que muestran influencia positiva de la innovación sobre el rendimiento.

Recurso	Industria alimentaria	Industria manufacturera
Innovación	Hyvönen y Kola (1998); Forsman (2004); Mazzanti <i>et al.</i> (2006); Strandkov (2006); Albisu y Mamaqi (2008); Micheels y Gow (2008); Johnson <i>et al.</i> (2009); Mamaqi <i>et al.</i> (2009); Carraresi <i>et al.</i> (2011); Micheels y Gow (2011); Carraresi <i>et al.</i> (2012)	Huergo y Jaumandreu (2004); Surroca y Santamaría (2007); Van Auken <i>et al.</i> (2008); Rubio y Aragón (2008, 2009); Baker y Sinkula (2009); Artz <i>et al.</i> (2010); Camisón y Villar (2010); Martínez <i>et al.</i> (2010); Rochina <i>et al.</i> (2010); Jiménez y Sanz (2011); Santamaría y Nieto (2011); Camisón y Villar (2014)

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, tal y como argumentan Simpson *et al.* (2006), la innovación es una actividad cara y arriesgada, con retornos positivos sobre el rendimiento pero también con implicaciones negativas como incremento de costes y asunción de elevados riesgos, existiendo algunos estudios con conclusiones dispares respecto a esta relación (Wright *et al.*, 2005; Rosenbusch *et al.*, 2011), también en la industria alimentaria (Furtan y Sauer, 2008; Alarcón y Sánchez, 2013b). En todo caso, la teoría y la mayoría de la evidencia empírica sugieren una relación positiva entre la innovación y el rendimiento organizativo, lo que lleva a formular la siguiente hipótesis de investigación:

- ✓ *Hipótesis:* El rendimiento de las empresas alimentarias se ve influido positivamente por la introducción de innovaciones en productos y/o procesos.

4.5 CAPITAL HUMANO

Los *recursos humanos* de una empresa presentan una naturaleza dual, por cuanto son recursos tangibles al entenderlos como los trabajadores que conforman la empresa, mientras que sus conocimientos, destrezas y habilidades constituyen un recurso intangible denominado capital humano (Hatch y Dyer, 2004).

El *capital humano* es definido por Becker (1975) como el conjunto de capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos, siendo, por tanto, un recurso intangible estratégico incorporado a las personas. Para Ployhart y Moliterno (2011) el capital humano constituye un recurso organizativo creado a partir de la emergencia del conocimiento, habilidades, capacidades y otras características no cognitivas de los individuos, originándose por tanto en los atributos psicológicos de las personas y transformándose mediante procesos organizativos. Autores como Subramaniam y Youndt (2005) y López-Cabrales y Valle (2008) definen el capital humano de una organización como el conjunto de conocimientos, destrezas y habilidades que tienen y utilizan los trabajadores. En un sentido más amplio, para Barney y Clark (2007) el capital humano engloba todos los conocimientos, experiencias, habilidades y compromiso de los empleados de la empresa, así como sus relaciones con otros empleados y con personas externas a la organización. Finalmente, Wright *et al.* (2001) se refieren al capital humano como el stock de capacidades de los empleados que existen en una empresa

en un momento dado, que es necesario desarrollar de forma que se alcancen altos niveles de capacidades (tanto generales como específicas de la empresa), debiendo estar estas capacidades continuamente alineadas con la estrategia de la organización.

El capital humano de la organización se puede clasificar en dos grandes grupos (Barney y Wright, 1998): a) *capital humano genérico*, referido a aquellos conocimientos y habilidades que poseen los individuos que pueden proveer valor a la organización y que son fácilmente transferibles entre empresas; y b) *capital humano específico*, referido a aquellos conocimientos y habilidades que proveen valor solamente a una empresa en particular, y que por tanto no son valiosos para sus competidores. Como señalan Barney y Clark (2007), dado que el capital humano genérico puede proveer valor a todas las empresas, si los mercados de trabajo son eficientes no será posible que éste sea fuente de ventaja competitiva sostenible para la empresa, aunque sí será importante para la competitividad general de la empresa y la empleabilidad del trabajador. Por el contrario, será el capital humano específico de la empresa el que presente capacidad de generar ventajas competitivas sostenibles, por cuanto esos conocimientos y habilidades presentes en los trabajadores no serán fáciles de duplicar por los competidores que no los poseen (Barney y Clark, 2007).

A partir de los conocimientos y habilidades que poseen los individuos, el capital humano de la organización se *genera* a través de la selección, desarrollo y utilización de los recursos humanos empleados en la empresa, constituyendo una secuencia de funciones de gestión de recursos humanos orientada a conseguir un incremento del capital humano y de su especificidad, así como a dificultar su imitabilidad, contribuyendo de este modo a la creación de una ventaja competitiva sostenible (Hatch y Dyer, 2004). La gestión de recursos humanos en la empresa incluye por tanto los mecanismos que permiten atraer candidatos cualificados, retener y motivar a los empleados actuales, y establecer fórmulas que les ayuden a crecer y desarrollarse dentro de la empresa (Rubio y Aragón, 2009), incidiendo favorablemente en el logro de capacidades organizativas (López-Cabrales y Valle, 2008).

De este modo, determinadas *prácticas de gestión de recursos humanos* se asocian al logro y mantenimiento de un capital humano valioso y específico de la empresa (Youndt *et al.*, 1996; Lepak y Snell, 1999; Hatch y Dyer, 2004; Stavrou *et al.*, 2010): a) en primer

lugar, las empresas deben identificar en el mercado de trabajo externo demandantes con potencial para ser empleados productivos, mediante un proceso de *selección* adecuado; b) en segundo lugar, puesto que el capital humano existente en esos nuevos empleados no es específico a la empresa, deben realizarse inversiones en *formación* para su desarrollo que permitan mejorar su productividad; c) en tercer lugar, es fundamental su *utilización productiva*, de forma que su potencial sea aprovechado; y d) por último, para que el capital humano cree una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, la empresa debe impedir su rápida *expropiación* por parte de los rivales.

En primer lugar, el *proceso de selección* de recursos humanos en la empresa resulta relevante en cuanto trabajadores con mayor nivel educativo deberían derivar en un capital humano más productivo, al ser el nivel educativo un indicador de habilidades cognitivas de los empleados, incrementando su capacidad de adquirir y utilizar conocimiento específico (Hitt *et al.*, 2001), señalando a este respecto Lepak y Snell (1999) la importancia de realizar la selección de los individuos en función de su potencial (capacidades cognitivas, aptitudes, etc.) más que en los conocimientos y habilidades actuales que acreditan en el proceso de selección, y resaltando Stavrou *et al.* (2010) la necesaria consistencia que debe existir entre la visión, valores y estrategia de la empresa y el personal reclutado. Pero a pesar de que el nivel educativo debería incrementar la capacidad de los trabajadores para adquirir y utilizar conocimientos y habilidades específicas a la empresa, éste no derivará en ventaja competitiva si los rivales pueden disponer de recursos humanos con cualificación similar, debido a una alta movilidad en el mercado laboral o a la existencia de un alto nivel educativo general en la zona (Hatch y Dyer, 2004).

En segundo lugar, adicionalmente a la adquisición de recursos humanos superiores es necesario que las empresas los *desarrollen internamente* invirtiendo en su *formación* (Stavrou *et al.*, 2010), de modo que permita incrementar el capital humano específico de sus empleados aumentando su conocimiento tácito y explícito, incrementando su productividad y dificultando su imitabilidad por cuanto los competidores no podrán darle una utilización tan específica (Hatch y Dyer, 2004; Muñoz y Salinero, 2011). López-Cabrales y Valle (2008) señalan la importancia de prácticas como la delegación de responsabilidades, la implicación de los empleados en la toma de decisiones y la gestión de carrera de los trabajadores en el desarrollo de los individuos, por cuanto aumentan la

motivación de los empleados para invertir en un conocimiento que es valioso y específico de la organización.

Con respecto a la *formación*, ésta se puede clasificar en dos tipos diferentes (Barba *et al.*, 2007): a) *formación general*, aquella en la que el trabajador adquiere conocimientos que le van a ser de utilidad para mejorar la productividad futura, no sólo de la empresa que se la proporciona, sino también de otras, contribuyendo a crear una fuerza laboral flexible y con facilidad de adquirir y transferir conocimiento, y dotando a los trabajadores de una mayor productividad, aunque presentando el inconveniente de que esta formación es fácil de imitar, incluso transportable entre empresas (López-Rodríguez, 2006); y b) *formación específica*, aquella en la que el empleado adquiere conocimientos que, básicamente, solo puede aplicar en la empresa que se los ha suministrado (Barba *et al.*, 2007), contribuyendo también a incrementar su productividad, pero siendo más difícil de imitar y transportar entre empresas que la genérica (López-Rodríguez, 2006), no siendo posible a los competidores realizar la misma utilización específica del capital humano sin un importante coste de ajuste derivado del cambio a un nuevo entorno, lo que dificulta y retrasa la apropiación de rentas por parte de los rivales, constituyendo un mecanismo de aislamiento que permite la persistencia de la ventaja competitiva (Hatch y Dyer, 2004). De este modo, el capital humano específico presentará una mayor capacidad de generar ventajas competitivas sostenibles para la empresa que el capital humano genérico (López-Rodríguez, 2006).

En tercer lugar, es necesaria la *utilización productiva* del capital humano que posee la empresa, ajustando los conocimientos y habilidades de los empleados a sus respectivas tareas y puestos de trabajo con el objetivo de mejorar su productividad, lo que redundará en la mejora del rendimiento de la organización (Hatch y Dyer, 2004). La capacidad de los directivos para identificar los puestos más productivos para los trabajadores contribuye a prevenir la imitación por parte de los competidores (Hatch y Dyer, 2004). Será importante a este respecto la existencia de un buen sistema de comunicación en la empresa, de manera que los empleados en todos los niveles dispongan de la información necesaria para poder realizar sus tareas de manera eficiente (Stavrou *et al.*, 2010).

Finalmente, el capital humano específico contribuye a la generación de mayores rentas para la empresa en el *entorno particular* en el que se ha desarrollado, de forma que cuando

se mueve a otra empresa solamente una parte del conocimiento acumulado por el individuo es aplicable en el nuevo entorno (Becker, 1975), dificultando de este modo la movilidad e imitabilidad del capital humano por los competidores (Hatch y Dyer, 2004). La existencia de sistemas de compensación y beneficios claros, adecuados y competitivos permitirá retener a los mejores empleados en la organización, evitando su marcha a empresas competidoras (Stavrou *et al.*, 2010).

El enfoque de los recursos sugiere que el capital humano de la empresa puede proporcionar a la misma una *ventaja competitiva sostenible*, existiendo numerosos estudios que analizan esta capacidad, como Lado y Wilson (1994), Wright *et al.* (1994), Boxall (1996), Barney y Wright (1998), Saa y García (2000), Wright *et al.* (2001), y más recientemente Crook *et al.* (2011), entre otros. Según indican Huselid *et al.* (1997), asumiendo la heterogeneidad entre empresas con respecto a su capital humano, la ventaja competitiva es posible si la empresa se asegura que sus empleados añaden valor a su producción y que su capital humano es un recurso único difícil de replicar y de sustituir, siendo las prácticas de gestión de recursos humanos las que deben contribuir a crear un capital humano que cumpla esas condiciones a través del diseño e implementación de un conjunto de programas, políticas y procedimientos tendentes a asegurar que el capital humano de la empresa contribuya a alcanzar los objetivos de la organización. Por su parte, Wright *et al.* (1994) señalan que aunque las prácticas y políticas de gestión de recursos humanos pueden ser copiadas por la competencia, constituirán un mecanismo esencial para estimular la creación y fortalecimiento del capital humano, permitiendo que éste desarrolle el comportamiento requerido para dar lugar a una ventaja competitiva.

Para ser considerados fuente de ventaja competitiva sostenible, los recursos humanos deberán ser valiosos, escasos e imperfectamente imitables, y la empresa ser capaz de apropiarse de las rentas que generan (Barney, 2002; Ordiz y Avella, 2002). El *valor* de los trabajadores dependerá de su potencial para contribuir a la competitividad de la empresa, siendo los individuos de alto valor aquellos que mejoran la eficiencia de una empresa realizando contribuciones a través de una disminución de costes, mejoras en la calidad, atención al cliente o incrementos en la productividad (López-Cabrales y Valle, 2008). Por su parte, la *escasez* se relaciona con la dificultad de encontrar personas con habilidades superiores que garanticen altos niveles de rendimiento a la empresa, especialmente cuando

se trata de individuos con conocimientos o destrezas específicos de una organización o idiosincrásicos a la misma, lo que provoca una menor movilidad de los empleados en el mercado, puesto que su valor en la empresa actual puede no ser replicable en otras organizaciones (Lepak y Snell, 2002). Esto contribuye a dotar al capital humano de *imitabilidad imperfecta*, por cuanto a la escasa movilidad se sumará que será difícil de copiar o sustituir por los competidores, debido a factores como condiciones históricas únicas en las organizaciones, la ambigüedad causal fruto de la interacción entre los individuos, o a tratarse de fenómenos socialmente complejos, como la cultura organizativa (Barney y Wright, 1998; Stavrou *et al.*, 2010). Finalmente, es necesario que exista un vínculo entre las capacidades de los empleados y la estrategia competitiva de la empresa (Youndt *et al.*, 1996) de manera que sea posible apropiarse de las rentas generadas por el capital humano.

Por tanto, como indica López-Rodríguez (2006), el *carácter estratégico* del capital humano desde la perspectiva del enfoque de los recursos radica en la imperfección del mercado de recursos humanos, siendo la heterogeneidad en las habilidades y capacidades de los individuos capaces de llevar a cabo distintas tareas en la empresa, así como la dificultad para imitar las habilidades de estos trabajadores por parte de los competidores debido a las asimetrías informativas (condiciones dependientes de la historia, procesos de ambigüedad causal y complejidad social), lo que permite la generación de ventajas competitivas basadas en el capital humano. Los recursos humanos pueden moverse fácilmente entre empresas, pero el capital humano es más valioso e inimitable cuando es específico de la empresa y reside en el entorno donde se ha desarrollado originalmente, existiendo un importante coste de ajuste en el caso de que el capital humano cambie a un nuevo entorno, lo que dificulta y retrasa la apropiación de rentas por parte de los rivales (Hatch y Dyer, 2004), constituyendo de este modo un mecanismo de aislamiento (Rumelt, 1984). Por tanto, el capital humano puede generar rentas sostenibles en función del grado en que es específico a la empresa originaria, siendo los costes de ajuste a un nuevo entorno los que previenen su inmediata expropiación por los competidores, basándose de este modo la sostenibilidad de la ventaja competitiva en la naturaleza intangible y socialmente compleja del capital humano (Hatch y Dyer, 2004).

Diversos autores señalan el papel relevante que desempeña el capital humano en la consecución de ventajas competitivas sostenibles en la *industria alimentaria* (Mugera y Bitsch, 2005; Furtan y Sauer, 2008; Gómez *et al.*, 2012; Mugera, 2012), a pesar de que las investigaciones empíricas en este campo son escasas (Bitsch, 2009). Por tanto, el desarrollo del capital humano se torna fundamental en la competitividad de la industria alimentaria española, sector caracterizado por un importante déficit de formación del capital humano, que cuenta con porcentajes de trabajadores con estudios superiores y medios inferiores a la media de la industria manufacturera española, lo que se agrava teniendo en cuenta que el nivel de formación de los recursos humanos españoles es bajo en relación con los países más desarrollados (Diéguez, 2000).

La relación positiva existente entre el capital humano y el rendimiento organizativo está establecida en la literatura, aunque con diferentes conceptualizaciones, distintas magnitudes y bajo diferentes circunstancias (Crook *et al.*, 2011; Unger *et al.*, 2011), a pesar de la existencia de trabajos que no encuentran dicha relación, como Wright *et al.* (1999) y Carraresi *et al.* (2011). Numerosas investigaciones han demostrado la *influencia positiva* del capital humano sobre el rendimiento empresarial, tanto en el sector alimentario como en la industria manufacturera en general, tal y como se evidencia en la tabla 24, sugiriendo la formulación de la siguiente hipótesis de investigación:

- ✓ *Hipótesis:* El rendimiento de las empresas alimentarias se ve influido positivamente por el capital humano que poseen.

Tabla 24. Investigaciones que muestran influencia positiva del capital humano sobre el rendimiento.

Recurso	Industria alimentaria	Industria manufacturera
Capital humano	Mamaqi <i>et al.</i> (2002); Borch y Forsman (2004); Mugera y Bitsch (2005); Furtan y Sauer (2008)	Huselid (1995); Merino y Salas (1996); Huselid <i>et al.</i> (1997); Ichniowski <i>et al.</i> (1997); Argimón <i>et al.</i> (1999); Aragón <i>et al.</i> (2003); Castiglionesi y Ornaghi (2003); López (2003); Calvo y López (2004); Hatch y Dyer (2004); López-Cabrales <i>et al.</i> (2006); Barba <i>et al.</i> (2007); Rubio y Aragón (2008, 2009); Muñoz y Salinero (2011); Bou y Roca (2012)

Fuente: Elaboración propia.

4.6 CAPITAL RELACIONAL

El capital relacional, junto con el capital humano y el capital estructural³⁶, configuran las tres dimensiones de lo que autores como Stewart (1997) y Bontis (1998) denominan *capital intelectual* de la empresa, concepto éste que hace referencia a un conjunto de recursos organizativos intangibles de carácter estratégico que, a pesar de contribuir a la creación de valor en la empresa, no figuran en los estados financieros de ésta (Ordóñez de Pablos, 2004a), y que, en términos amplios, se refiere a la posesión de conocimiento, experiencia aplicada, tecnología organizativa, relaciones con clientes, proveedores, etc., así como habilidades profesionales que proporcionan una ventaja competitiva en el mercado (Edvinsson y Malone, 1997). El capital intelectual constituye un elemento clave en la organización tanto para la creación de una ventaja competitiva como para su sostenimiento a largo plazo (Ventura y Ordóñez de Pablos, 2003). Si bien el capital humano constituye la base del capital intelectual, no se puede obviar que el capital relacional actúa como elemento multiplicador, conectando el capital humano organizativo con otros agentes externos a la empresa y permitiendo que la base del capital intelectual de la empresa se desarrolle y renueve (Ordóñez de Pablos, 2004a).

En este contexto, el *capital relacional* ha recibido diversas denominaciones en la literatura, como *perspectiva de clientes* (Kaplan y Norton, 1993), *enfoque de cliente* (Edvinsson y Malone, 1997) o *capital cliente* (Saint-Onge, 1996), entre otras, aludiendo principalmente a la relación de la empresa con los clientes. Sin embargo, en modelos recientes se amplía su cobertura, de forma que el concepto de *capital relacional* abarca todo el conjunto de relaciones que la empresa mantiene con ciertos agentes de su entorno y que contribuyen a la creación de valor, como las interacciones con clientes, proveedores, socios de alianzas estratégicas, accionistas y administraciones (Roos *et al.*, 1998; Bueno *et al.*, 2004). Para Delgado *et al.* (2011) el capital relacional se define como el conjunto de conocimientos debido a las relaciones institucionales que mantiene una empresa con otros agentes y que le reporta un valor y una base de conocimientos necesarios para realizar su actividad de manera más eficiente.

³⁶ El *capital estructural* hace referencia a todos los conocimientos no sustentados en las personas, como las rutinas organizativas, las estrategias, la cultura empresarial, los procesos y las bases de datos, entre otros (Ordóñez de Pablos, 2004b).

Bajo este enfoque, y puesto que la empresa no puede ser considerada como un sistema aislado, sino que depende en gran medida de sus relaciones con el entorno (Gulati *et al.*, 2000), el capital relacional se construye a partir de las relaciones de la organización con sus grupos de referencia, en las que surge una forma superior de conocimiento a partir de la coordinación o combinación de parte del conocimiento propio de cada uno de los agentes que intervienen en la relación (Martín de Castro *et al.*, 2009).

De este modo, el capital relacional recoge el conocimiento presente en las relaciones de la organización con el entorno, basándose en el conocimiento acumulado por las partes en los intercambios con terceros (Bontis, 1998; Ordóñez de Pablos, 2004b). Por tanto, tal y como indican Martín de Castro *et al.* (2009), el capital relacional representa el valor generado para la empresa por el conjunto de *relaciones* que mantiene con los agentes de su entorno. Este valor será creciente en función de la longevidad de la relación, de manera que se irá incrementando conforme aumente la duración de las relaciones con el resto de los agentes (Ordóñez de Pablos, 2004b).

Los distintos *tipos de relaciones* que establece la empresa con sus grupos de interés, en función de los agentes con los que se establecen, se pueden clasificar en los siguientes grupos o dimensiones (Navas y Ortiz de Urbina, 2002): a) *relaciones con agentes externos*, integradas por las relaciones con todos aquellos grupos convencionales con los que la empresa puede tener vínculo, como clientes, proveedores, competidores, administraciones públicas y otros agentes (colectivos sociales, de consumidores etc.), que pueden tener gran influencia en la competitividad de la empresa; b) *relaciones con agentes internos*, como accionistas, directivos y trabajadores, y en general con cualquier grupo de poder interno; y c) *relaciones de mercado*, referidas a relaciones externas en sentido amplio, incluyendo todos aquellos aspectos genéricos de la empresa a partir de los cuales ésta se presenta ante su entorno, incluyendo elementos como la imagen, la marca, la ética o la reputación³⁷, aspecto éste que se verá incrementado en función del número de relaciones positivas que se establezcan con los diferentes grupos de interés, especialmente los clientes (López e Iglesias, 2010). Una clasificación similar la ofrecen Delgado *et al.* (2011), para quienes las dimensiones del capital relacional en función del agente con el que interactúa la empresa

³⁷ La reputación es estudiada habitualmente en la literatura como un recurso estratégico independiente; véase por ejemplo López e Iglesias (2010).

serían: a) relaciones con clientes; b) relaciones con proveedores; c) relaciones con aliados; y d) reputación.

Otras dos clasificaciones del capital relacional son ofrecidas por Navas y Ortiz de Urbina (2002). En primer lugar, en función del grado de *formalización* de las relaciones con los distintos agentes, el capital relacional puede presentar: a) *carácter tácito*, caracterizado por la dificultad de ser formalizado y comunicado, puesto que reside en la mente de las personas y en la interacción de los individuos; y b) *carácter explícito*, susceptible de ser codificado y transferido mediante el lenguaje formal y sistemático, por ejemplo los procesos formalizados de aprovisionamiento. Según indica Bontis (1999), a causa de su naturaleza externa el capital relacional es el conocimiento que más dificultades de codificación presenta. La segunda clasificación se realiza en función de que existan o no *contratos* jurídicamente protegibles que regulen las relaciones con los distintos agentes, por lo que el capital relacional puede ser: a) defendible legalmente, como los contratos comerciales; y b) no defendible legalmente (Navas y Ortiz de Urbina, 2002).

Entre todas las relaciones que establece la empresa con sus grupos de interés, en la literatura se ha prestado especial atención a las *relaciones comerciales entre clientes y proveedores*, que para Fossas *et al.* (2011) pueden adoptar dos modelos diferentes: a) un modelo *competitivo*, caracterizado por el corto plazo, un intercambio mínimo de información, la selección basada en el coste y una baja implicación de cada parte, que diseña una relación entre una empresa cliente y un gran número de proveedores basada en contratos a corto plazo, donde el precio es un factor relevante y el intercambio de información se limita a las especificaciones de la transacción concreta; y b) un modelo *cooperador*, basado en el largo plazo, un constante intercambio de información, selección cuidadosa del cliente-proveedor considerando tanto aspectos operativos como estratégicos y una alta implicación de ambas partes, que supone una relación estrecha y a largo plazo entre el cliente y un número reducido de proveedores basada en la confianza, el respeto mutuo y el intercambio de información continuado, y que permite incrementar la eficiencia empresarial en relación con los competidores. Según indican Hillman y Kein (2001), el desarrollo de relaciones a largo plazo multiplicará las posibilidades de crear valor en el intercambio, más allá que si fueran meras transacciones de mercado.

Como señalan Polo y Cambra (2006), las relaciones comerciales que se establecen entre una empresa cliente y sus proveedores son complejas, interactivas y con carácter dinámico, por cuanto evolucionan en el tiempo, y están influenciadas por elementos que determinan la relación (como el compromiso, la confianza, la relación de poder/dependencia, la colaboración, la comunicación, el intercambio de información, los objetivos comunes, los vínculos sociales y estructurales, la incertidumbre, las experiencias previas, la distancia entre partes y las vías para la resolución de conflictos) así como por la satisfacción que los agentes alcanzan o esperan alcanzar. Entre todos estos elementos, para Wilson (1995) la orientación a largo plazo de la relación vendrá determinada fundamentalmente por la satisfacción alcanzada en la relación comercial, cuando se comparan los resultados obtenidos respecto a las expectativas generadas, de modo que será el grado de satisfacción alcanzado el que determine la continuidad o no de la relación entre las partes, señalando también autores como Geyskens *et al.* (1998) la importancia del compromiso, entendido como el deseo duradero de mantener una relación valiosa, como elemento crítico para el éxito de las relaciones a largo plazo entre cliente y proveedor.

La necesidad de gestionar estas relaciones, fundamentalmente las establecidas con los clientes, ha impulsado la implantación de instrumentos de *marketing relacional* en las organizaciones, con el objetivo de generar y disponer de un conocimiento diferencial aplicable en la gestión de los clientes que permita detectar y responder a sus necesidades y preferencias en cada momento, lo que facilitará el desarrollo de intercambios de valor a largo plazo que deriven en un compromiso de ambas partes en la relación (Cabanelas *et al.*, 2007).

La construcción de relaciones sólidas a largo plazo entre las organizaciones provoca que para autores como Gulati *et al.* (2000) y Berggren y Nacher (2001) la competencia haya pasado de las empresas individuales (empresa *versus* empresa) a establecerse entre las redes empresariales o *networks* (red *versus* red). Estas *redes empresariales* constituyen un conjunto de empresas que, siendo institucionalmente independientes, realizan acciones o controlan recursos que las conectan, existiendo un pacto explícito en tales relaciones (Hakansson, 1987), e incluyen las alianzas estratégicas, *joint ventures*, asociaciones a largo plazo cliente-proveedor y otros tipos de lazos similares (Gulati *et al.* 2000). Las redes empresariales proveen a las empresas de un mayor acceso a la información, recursos,

mercados y tecnologías, permiten compartir riesgos, proporcionan ventajas derivadas de economías de escala y de alcance (Gulati *et al.*, 2000), facilitan la innovación al compartir el conocimiento (Gellynck y Kühne, 2010) y permiten a la empresa reducir los costes de transacción y subcontratar varias de sus actividades tradicionales, facilitándole que puedan centrarse en sus competencias esenciales (Berggren y Nacher, 2001), lo que en suma facilita a la organización el alcanzar sus objetivos estratégicos (Gulati *et al.*, 2000).

Desde una perspectiva RBV, las relaciones de la empresa con sus grupos de interés constituyen una fuente importante para la creación de *recursos inimitables generadores de valor* (Gulati *et al.*, 2000) y por tanto para la generación de ventajas competitivas (Dyer y Singh, 1998; Ireland *et al.*, 2002; Schreiner *et al.*, 2009; Ziggers y Tjemkes, 2010), siendo diversos los autores que destacan el valor aportado por las relaciones externas de la empresa, por ejemplo Brooking (1996), Sveiby (2000) y Carson *et al.* (2004). Concretamente, el establecimiento de relaciones comerciales cliente-proveedor a largo plazo se relaciona en la literatura con la obtención de ventajas competitivas sostenibles (Reinartz *et al.*, 2004; Polo y Cambra, 2006; Cabanelas *et al.*, 2007), presentando el conocimiento generado a partir de estas relaciones un alto *valor* para la empresa, por cuanto le ayuda a crear productos y servicios que puedan ofrecer un valor superior en el intercambio (Kandampully, 2002).

Para que el capital relacional sea fuente de *ventaja competitiva sostenible* es necesario que, además de aportar valor, sea un recurso único difícil de replicar y sustituir (Barney, 1991; Ziggers y Henseler, 2009). A este respecto, el conocimiento generado a partir de las relaciones de la empresa es exclusivo y aplicable *específicamente* en la relación de intercambio concreta (Sharkie, 2003), de modo que el carácter específico que presenta el capital relacional de la organización provoca que sea inmóvil y *difícil de imitar* por los competidores, por cuanto constituye un recurso idiosincrásico exclusivo de la empresa, fruto de un proceso desarrollado en el tiempo, derivado de relaciones sociales complejas y que presenta ambigüedad causal (Gulati *et al.*, 2000; Ordoñez de Pablos, 2004a). Finalmente, la empresa deberá disponer de los *procesos organizativos* necesarios para apropiarse de las rentas generadas por este recurso (Grant, 2006).

En la *industria alimentaria*, la propia estructura del sector y los cambios en el entorno (globalización, cambios en la demanda de los consumidores, regulaciones legales estrictas

en seguridad alimentaria y en medioambiente, Política Agraria Común de la Unión Europea, etc.) provocan la necesidad de mejorar la coordinación a lo largo de toda la cadena de suministro mediante el establecimiento de relaciones a largo plazo entre todos los miembros de la cadena alimentaria (producción, procesado y distribución comercial), lo que permite reducir la incertidumbre, mejorar el acceso a las materias primas de calidad y seguridad, adquirir información acerca de los consumidores, facilitar la introducción de innovaciones, reducir los costes de transacción y mejorar la productividad a lo largo de toda la cadena, constituyendo de este modo una fuente de generación de ventajas competitivas (Ruben *et al.*, 2006; Fischer *et al.*, 2008; Magistris y Gracia, 2008; Gellynck y Kühne, 2010; Carraresi *et al.*, 2012).

Investigaciones empíricas recientes evidencian la *influencia positiva* del capital relacional (especialmente en lo concerniente a las relaciones con clientes y proveedores) sobre el rendimiento organizativo, tanto en el sector alimentario como en el conjunto de la industria, según se aprecia en la tabla 25, lo que permite formular la siguiente hipótesis para su contraste empírico:

- ✓ *Hipótesis:* El rendimiento de las empresas alimentarias se ve influido positivamente por el capital relacional que poseen.

Tabla 25. Investigaciones que muestran influencia positiva del capital relacional sobre el rendimiento.

Recurso	Industria alimentaria	Industria manufacturera
Capital relacional	Mazzanti <i>et al.</i> (2006); Strandkov (2006); Albisu y Mamaqi (2008); Furtan y Sauer (2008); Mamaqi <i>et al.</i> (2009); Carraresi <i>et al.</i> (2011); Carraresi <i>et al.</i> (2012)	Luo <i>et al.</i> (2004); Reinartz <i>et al.</i> (2004); Youndt <i>et al.</i> (2004); Gallego y Rodríguez (2005); Carr y Kaynak (2007); Surroca y Santamaría (2007); Cabrita y Bontis (2008); Lages <i>et al.</i> (2009); Ziggers y Henseler (2009); Cao y Zhang (2011)

Fuente: Elaboración propia.

4.7 RECURSOS DE MARKETING

El concepto de *marketing* refleja una filosofía empresarial centrada en la importancia de identificar las necesidades del consumidor para lograr satisfacerlas mejor que los

competidores, de forma que provea a la empresa de una ventaja competitiva continuada en el mercado (Spillan y Parnell, 2006). Autores como Narver y Slater (1990) y Kohli y Jaworski (1990) consideran que el rendimiento de la empresa se encuentra condicionado por el grado de adopción de la filosofía de marketing, es decir, por el grado de orientación de la estrategia de la empresa hacia el mercado. De este modo, la orientación al mercado supone la implementación del concepto de marketing en la empresa (Mazaira *et al.*, 2005), considerándola Kohli y Jaworski (1990) como la capacidad de la organización para poner en práctica la estrategia de marketing.

En este contexto, el enfoque basado en recursos (RBV) es adaptado por un número significativo de autores por su potencial para explicar los efectos del marketing sobre la consecución de la ventaja competitiva y el rendimiento organizativo (por ejemplo, Day, 1994; Hooley *et al.*, 1998, 2005; Srivastava *et al.*, 1998, 2001).

Los *recursos de marketing*³⁸ se definen como todos aquellos atributos, tangibles o intangibles, físicos o humanos, intelectuales o relacionales, que pueden ser desarrollados por la empresa para alcanzar una ventaja competitiva en su mercado (Hooley *et al.*, 2005). Para Varadarajan (2010) los recursos de marketing son todos aquellos utilizados por la organización para crear, comunicar y entregar productos que ofrezcan valor a los clientes en los intercambios comerciales, incluyendo los recursos financieros utilizados en actividades de marketing (por ejemplo, publicidad y promociones), el stock de infraestructuras y activos de marketing (por ejemplo, la fuerza de ventas y la logística) y el stock de activos relacionales basados en el mercado (por ejemplo, la marca comercial).

En la literatura se han propuesto diversas *clasificaciones* de los recursos de marketing. Para Srivastava *et al.* (1998) los recursos de marketing de la organización están producidos por la interacción de la empresa con entidades externas, caracterizándose por su naturaleza intangible y por ser exteriores a la organización, clasificándolos en dos grandes grupos: a) recursos basados en las *relaciones con el mercado*, consecuencia de las relaciones de la empresa con los agentes del entorno; y b) recursos basados en el *conocimiento del mercado*, constituidos por los conocimientos que posee la empresa sobre

³⁸ En la literatura se utilizan los términos *activos de marketing*, *activos basados en el mercado*, *capacidades de marketing* y *recursos de marketing*, haciendo referencia todos ellos a elementos de marketing propios de la empresa que crean valor en el mercado.

el mercado y los agentes que operan en él, como clientes, proveedores, distribuidores, competidores, etc.

La clasificación propuesta por Hooley *et al.* (1998) agrupa los recursos de marketing en cuatro grandes grupos: a) recursos de marketing basados en el *consumidor*, como nombre y reputación de la empresa, imagen de marca, posición en el mercado y posesión de productos y servicios superiores a la competencia; b) recursos de marketing basados en la *distribución*, incluyendo redes de distribución, control, unicidad, rapidez de respuesta y redes de proveedores; c) recursos de marketing *internos*, como ventajas en costes, sistemas de información y conocimiento del mercado, bases de clientes, habilidades tecnológicas, experiencia y dominio del proceso productivo, patentes y *copyrights*, franquicias y licencias, socios comerciales o *partners* y cultura corporativa; y d) recursos de marketing basados en las *alianzas*, como acceso a mercados, acceso a habilidades de dirección, acceso a tecnología compartida y exclusividad.

Por su parte, Day (1994) hace referencia a las *capacidades de marketing*, entendidas como un conjunto de habilidades y conocimientos derivados del aprendizaje colectivo que se desarrollan a través de procesos organizativos y aseguran una mayor coordinación de las actividades funcionales y una mejor utilización de los recursos, agrupando dichas capacidades en tres grandes grupos: a) capacidades *de dentro hacia fuera*, que se desarrollan desde el interior de la empresa hacia el exterior y son activadas por las necesidades del mercado, los cambios competitivos y las oportunidades del entorno, correspondiéndose con las actividades funcionales de la empresa; b) capacidades *de fuera hacia dentro*, que conectan los procesos internos que sostienen las capacidades anteriores con el entorno externo y permiten a la empresa competir, posibilitando a la organización comprender a los clientes, adelantar a los competidores anticipando las necesidades del mercado y creando relaciones duraderas con los consumidores, distribuidores y proveedores; y c) capacidades *expandidas*, aquellas que se necesitan para integrar los procesos internos y externos, que se apoyan en el conocimiento del mercado y el funcionamiento interno de la empresa.

En una investigación más reciente, Hooley *et al.* (2005) clasifican los recursos de marketing en dos grandes grupos: a) *recursos basados en el mercado*, aquellos recursos que pueden ser inmediatamente desarrollados o generados en el mercado para crear o

mantener directamente una ventaja competitiva; y b) *recursos de soporte de marketing*, aquellos que son utilizados para soportar las actividades de marketing de la empresa y por tanto contribuyen de un modo indirecto a la generación de la ventaja competitiva.

En primer lugar, tal y como indican Hooley *et al.* (2005), multitud de factores pueden ser considerados *recursos basados en el mercado*, por cuanto las empresas creativas e innovadoras siempre encuentran nuevas formas de servir a sus clientes y de diferenciarse de los competidores, si bien estos autores consideran cuatro recursos fundamentales basados en el mercado: a) la *relación* de la empresa con sus clientes, correspondiéndose con la capacidad de fuera hacia dentro señalada por Day (1994), que incluye la capacidad de la empresa de identificar las necesidades y requerimientos de los consumidores juntamente con la capacidad de crear y construir relaciones apropiadas con esos clientes, constituyendo uno de los recursos más valiosos de cualquier organización; b) la *reputación* y credibilidad de la organización entre sus clientes, proveedores y distribuidores, incluyendo activos como las marcas; c) la capacidad de *innovar* en el mercado; y d) los *recursos humanos* de la organización, que constituyen el conducto a través del que se implementan las estrategias de marketing de la empresa.

En segundo lugar, para Hooley *et al.* (2005) subyacen a los recursos basados en el mercado dos grupos de *recursos que soportan las actividades de marketing* de la organización: a) la *orientación al mercado* de la empresa, entendida como la cultura de marketing que impregna a toda la organización, propuesta como un recurso relacionado con el rendimiento global por autores como Deshpande y Webster (1989) y Narver y Slater (1990); y b) la *capacidad de dirección*, incrustada a lo largo de los tradicionales departamentos funcionales de la empresa, como recursos humanos, operaciones y finanzas, que se corresponde con la capacidad de dentro a fuera señalada por Day (1994).

De este modo, los recursos que soportan las actividades de marketing, especialmente la orientación al mercado de la organización, afectan al nivel y la calidad de los recursos basados en el mercado que posee la empresa (relaciones con los clientes, reputación e imagen de marca, innovación y capacidad de dirección), y estos recursos afectan al rendimiento organizativo, siendo esta afectación producida de dos maneras: a) creando más valor al cliente mediante la consecución de un alto grado de eficiencia en su servicio, de manera que se generan clientes satisfechos y leales a la empresa; y b) generando un mayor

volumen de ventas y una mayor cuota de mercado para la empresa, mediante la efectividad en la satisfacción de los requerimientos del consumidor (Hooley *et al.*, 2005).

Tal y como señalan Mazaira *et al.* (2005), la *orientación al mercado* ha recibido extensa atención en la literatura, considerando algunos autores (por ejemplo, Tuominen *et al.*, 1999) la posesión de determinados recursos de marketing como condición necesaria para el desarrollo de una cultura orientada al mercado en las empresas, mientras que otros, sin embargo, consideran que es la orientación al mercado de la organización la que constituye un recurso que determina las capacidades de marketing que desarrollan las empresas (por ejemplo, Olavarrieta y Friedmann, 1999; Hooley *et al.* 2005), afirmando Day (1999) en una visión intermedia que existe una relación simbiótica entre la cultura de orientación al mercado y los recursos y capacidades que desarrolla la empresa.

La orientación al mercado ha sido estudiada desde varios enfoques diferentes, destacando, entre otros, los trabajos de Narver y Slater (1990), que la sitúa en una visión de *cultura empresarial*, y Kohli y Jaworski (1990), que la enfoca como un *conjunto de comportamientos* organizativos.

En primer lugar, desde una *perspectiva de cultura empresarial*, Narver y Slater (1990) definen la orientación al mercado como la cultura organizativa que más eficaz y eficientemente genera los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior para los consumidores y, por ello, un rendimiento superior continuo para la empresa. Partiendo de este enfoque cultural, Mazaira *et al.* (2005) identifican tres componentes de la orientación al mercado: a) orientación al consumidor, enfatizando la necesidad de generar valor al consumidor; b) orientación a la competencia, en cuanto que a la empresa solo le sirve generar un valor superior al que ofrece la competencia; y c) coordinación organizativa, de modo que la implicación y actuación coordinada de toda la organización en el desarrollo de esas normas y creencias permita crear, de modo permanente, un valor superior para el cliente.

En segundo lugar, bajo el *enfoque del comportamiento organizativo*, para Kohli y Jaworski (1990) la orientación al mercado consiste en la generación de información del mercado que tenga que ver con las necesidades actuales y futuras de los clientes, la diseminación de toda ella a través de los distintos departamentos y la reacción de la

organización a dicha información. Para estos autores, la orientación al mercado se entiende como un conjunto de tres actividades organizativas específicas, relacionadas con el procesamiento de la información, que permitirán a las empresas satisfacer las necesidades de los consumidores (Varela y Del Río, 2007): a) generación de información sobre el mercado, referido al grado en que la empresa procesa información acerca de las necesidades y preferencias de los clientes, miembros del canal y fuerzas externas (competencia, tecnología y otros factores ambientales) que tienen influencia en sus resultados; b) diseminación de la información en la empresa, referido al grado en que la información generada en la empresa es compartida con los miembros de todos los departamentos para maximizar su valor; y c) diseño e implantación de una respuesta derivada, referente a la formulación y ejecución de acciones de marketing consecuentes y consistentes con la comprensión del mercado.

Para muchos autores estas dos perspectivas son complementarias (Alarcón y Sánchez, 2013b), señalando a este respecto Mazaira *et al.* (2005) que la orientación al mercado es una cultura organizativa caracterizada por la búsqueda permanente de la creación de un valor superior para el consumidor, que incide en el desarrollo de una serie de capacidades que permiten poner en marcha un conjunto de actividades que, a su vez, se concretarán en un comportamiento orientado hacia el mercado por parte de la empresa. La orientación al mercado constituye así un concepto que abarca toda la organización (Spillan y Parnell, 2006), que promueve la coordinación interfuncional y la responsabilidad compartida entre todos los departamentos de la empresa para crear un valor superior a los clientes y supervisar las acciones competitivas orientadas a mejorar el rendimiento de la empresa.

La orientación al mercado permite a la empresa desarrollar dos tipos de capacidades fundamentales (Mazaira *et al.*, 2004): a) relacionadas con el conocimiento, y b) vinculadas con las relaciones de mercado. En primer lugar, las *capacidades relacionadas con el conocimiento*, que incluyen: a) capacidad de percepción del mercado, que supone una mayor capacidad que sus competidores para extraer información del mercado y mejorar el conocimiento de los consumidores, con el fin de conocer la situación actual y percibir las tendencias y variaciones que tienen lugar en el mercado, de manera que les permita anticipar sus actuaciones tendentes a atraer consumidores, aumentar las relaciones con éstos y con el canal de distribución, y estorbar a los competidores; y b) capacidad de

adaptación al mercado, que supone una mayor capacidad que sus competidores para adaptarse de manera continuada a las nuevas situaciones del mercado, lo que les permite adaptar su oferta de productos y servicios antes que sus competidores, asociada por tanto a la capacidad de innovación que posea la empresa (Mazaira *et al.*, 2004). En segundo lugar, las *capacidades vinculadas con las relaciones en el mercado*, referidas a la habilidad de la empresa para establecer relaciones sostenibles en el tiempo con los clientes a través de la colaboración basada en el compromiso y la confianza, lo que permitirá que el proceso de generación de valor al cliente se intensifique y gane en eficacia (Mazaira *et al.*, 2004).

De este modo, el grado de orientación al mercado de las organizaciones determina la habilidad de la empresa para percibir la realidad y los posibles cambios en el mercado, además de una mayor capacidad de relacionarse con los clientes, permitiendo una mayor generación de valor al cliente (Mazaira *et al.*, 2005; Cauzo y Cossío, 2012).

Resumidamente, tal y como indican Varela y Del Río (2007), la orientación al mercado constituye una dimensión de la cultura de la empresa, que da lugar a un conjunto de capacidades organizativas y que se manifiesta en un conjunto de comportamientos específicos, presentando potencial para contribuir a la entrega de un valor superior a los consumidores, asumiéndose en general en la literatura una contribución positiva sobre los resultados empresariales, que ha sido puesta de manifiesto y demostrada desde los estudios germinales de la misma (por ejemplo, Narver y Slater, 1990; Kohli y Jaworski, 1990) hasta trabajos más recientes como el de Kirka *et al.* (2005) o Murray *et al.* (2011), confirmándose también este vínculo en estudios actuales referidos a la industria alimentaria (Micheels y Gow, 2011; Alarcón y Sánchez, 2013b), a pesar de que algunos trabajos no hallan relación entre la orientación al mercado y el rendimiento organizativo, o bien dicha relación es poco significativa (Merlo y Auh, 2009; Verhoef y Leeflang, 2009; Cauzo y Cossío, 2012).

Bajo un enfoque RBV, para que los recursos de marketing sean fuente de *ventaja competitiva* es necesario, en primer lugar, que aporten valor (Barney, 1991). A este respecto, Srivastava *et al.* (2001) asocian el concepto de valor a la noción de *valor para el*

*cliente*³⁹, estableciendo cuatro dimensiones clave que condicionan el valor para el cliente: atributos tangibles del producto, beneficios y experiencias percibidos por el consumidor, actitudes y percepciones hacia la marca, y efectos derivados de relaciones informales con entidades externas. Para Srivastava *et al.* (2001), la aportación de valor existe si los consumidores prefieren la oferta de la empresa antes que la de los competidores, suponiendo esta preferencia una ventaja para la organización, contribuyendo los recursos de marketing a identificar oportunidades en el mercado manifestadas en forma de nuevos productos generados mediante nuevas combinaciones de atributos, beneficios, actitudes y relaciones que satisfagan las necesidades y expectativas de los consumidores, lo que permitirá convertir las oportunidades percibidas en soluciones potenciales que generen valor superior para el cliente.

Adicionalmente, para ser generadores de ventaja competitiva sostenible los recursos valiosos deberán ser *únicos, difíciles de replicar y sustituir* (Barney, 1991), poseyendo los recursos de marketing estas características potenciales al ser idiosincrásicos a la empresa, difíciles de imitar al ser contruidos a lo largo del tiempo con una gran dependencia de habilidades y conocimiento tácito, y estar interrelacionados de forma compleja con otros recursos importantes para la creación de la ventaja competitiva sostenible (Hooley *et al.*, 2005). Finalmente, la organización deberá ser capaz de apropiarse del valor que generan dichos recursos (Barney, 2002).

En la *industria alimentaria* los recursos de marketing constituyen una herramienta importante de competitividad para las empresas (Horská, 2004; Carraresi *et al.*, 2012; Gómez *et al.*, 2012), especialmente para las pymes que encuentran dificultades para adaptarse a los cambios en el entorno y para competir con las grandes organizaciones (Banterle *et al.*, 2010a), por cuanto permiten un mayor conocimiento de las necesidades de los consumidores y facilitan la realización de estrategias de diferenciación encaminadas a proveer un valor superior al mercado (Micheels y Gow, 2011; Gellynck *et al.*, 2012), posibilitando especialmente la introducción de innovaciones, la adaptación a los cambios en el consumo alimentario, el desarrollo de nuevos productos y el acceso a nuevos mercados (Hughes, 2009; Banterle *et al.*, 2010b; López-Mosquera *et al.*, 2014).

³⁹ El *valor para el cliente* es definido por Zeithaml (1988) como la evaluación global por parte del cliente de la utilidad de un producto basándose en la percepción de lo que éste recibe y lo que da.

Numerosas investigaciones han demostrado la *influencia positiva* de los recursos de marketing sobre el rendimiento organizativo, tanto en el sector alimentario como en la industria manufacturera en general, según se aprecia en la tabla 26, lo que sugiere formular la siguiente hipótesis de investigación:

- ✓ *Hipótesis:* El rendimiento de las empresas alimentarias se ve influido positivamente por los recursos de marketing que poseen.

Tabla 26. Investigaciones que muestran influencia positiva de los recursos de marketing sobre el rendimiento.

Recurso	Industria alimentaria	Industria manufacturera
Recursos de marketing	Borch y Forsman (2004); Forsman (2004); Albisu y Mamaqi (2008); Micheels y Gow (2008); Schiefer y Hartmann (2008); Johnson <i>et al.</i> (2009); Carraresi <i>et al.</i> (2011); Micheels y Gow (2011); Carraresi <i>et al.</i> (2012); Alarcón y Sánchez (2013b); López-Mosquera <i>et al.</i> (2014); Benos <i>et al.</i> (2015)	Vorhies <i>et al.</i> (1999); Llonch y López (2004); Verhees y Meulenberg (2004); Hooley <i>et al.</i> (2005); Luo <i>et al.</i> (2005); Milfelner <i>et al.</i> (2008); Rubio y Aragón (2008); Baker y Sinkula (2009); Morgan <i>et al.</i> (2009); Vorhies <i>et al.</i> (2009); Murray <i>et al.</i> (2011)

Fuente: Elaboración propia.

4.8 GESTIÓN DE LA CALIDAD

En la literatura se pueden encontrar diferentes definiciones del concepto de *calidad* en función de diversas orientaciones o perspectivas, encuadrándolas Shewart (1997) en dos dimensiones generales: a) la calidad objetiva, que hace referencia a la medición de los estándares de excelencia; y b) la calidad subjetiva, que se sustenta en las percepciones de los usuarios. En un concepto de calidad basado en el producto, Crosby (1979) define la calidad como la conformidad con los requerimientos o especificaciones establecidos por el cliente, de forma que la no conformidad detectada es la ausencia de calidad, estableciendo una idea de calidad como cero defectos en el producto. En un enfoque orientado al cliente y sus necesidades, Juran (1982) desarrolla el concepto de calidad como la aptitud o adecuación del producto para el uso previsto, de manera que la calidad se observa cuando el producto satisface las necesidades del consumidor, indicando Camisón *et al.* (2007) que bajo esta perspectiva la calidad para el cliente no la posee el producto en sí, sino los

servicios que aquel va a conseguir con su utilización. En un sentido amplio, Kia (1997) define la calidad como una estrategia empresarial a largo plazo dirigida a proporcionar bienes y servicios para satisfacer plenamente tanto a clientes externos como internos adaptándose a sus expectativas explícitas e implícitas, empleando el conocimiento y habilidades de todos los empleados para conseguir el beneficio de la organización. Finalmente, para Rubio y Aragón (2009) la calidad consiste en lograr la conformidad o adecuación del conjunto de características y atributos de un producto o servicio con las necesidades y expectativas del comprador.

La *gestión de la calidad* constituye todo el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad, incluyendo el establecimiento de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad (ISO, 2005), pudiendo ser considerada según Bernardo *et al.* (2012) como una actividad funcional específica de la empresa (departamento funcional de la organización) o como una función transversal dentro de las funciones básicas de la empresa (dirección, finanzas, comercialización, producción y recursos humanos).

Las diferentes perspectivas consideradas para definir la calidad han dado lugar a diversos *modelos de gestión de la calidad* que han servido como marcos de referencia en la aplicación de la calidad en las organizaciones, y que han ido evolucionando en el tiempo, dando lugar a una clasificación en etapas progresivas, tanto desde el punto de vista histórico como de concepción de dicha gestión: inspección de calidad, control de calidad, aseguramiento de la calidad y gestión de la calidad total (Dale *et al.*, 1994; Bernardo *et al.*, 2012). Los dos primeros modelos constituyen la base en la gestión de la calidad, están orientados a resolver problemas operativos, tienen un carácter reactivo y presentan escasa influencia en la dirección, mientras que los dos últimos sistemas suponen una visión más global de la calidad, presentan un enfoque proactivo y un carácter sistémico, y se corresponden a enfoques propiamente de dirección (Moreno-Luzón *et al.*, 2001).

De este modo, se configuran en la literatura actual dos grandes modelos que integran la gestión de la calidad dentro de un enfoque de dirección estratégica (Moreno-Luzón *et al.*, 2001; Claver *et al.*, 2011; Bernardo *et al.*, 2012): a) el aseguramiento de la calidad; y b) la gestión de la calidad total (GCT).

En primer lugar, el *modelo de aseguramiento de la calidad*, o enfoque normativo, consiste en el cumplimiento de una serie de normas específicas que recogen un conjunto de requisitos y directrices a seguir destinados a dirigir la actividad de gestión de la calidad, y que una vez implantadas en la empresa garantizan a los agentes externos a la organización que la empresa realiza todos sus procesos, productos o servicios conforme a unas especificaciones, de forma controlada y planificada (Escrig, 1998). Un elemento clave de este sistema es la certificación, definida como la medición y aprobación voluntaria por una parte acreditada independiente sobre un estándar determinado establecido por una organización externa (Schulze *et al.*, 2008).

En este enfoque destacan por su amplia difusión las *normas ISO*⁴⁰, más concretamente las pertenecientes a la familia ISO 9000, relacionadas con la implantación de sistemas de aseguramiento de la calidad, que establecen la necesidad de sistematizar y formalizar en procedimientos estandarizados y documentados los procesos básicos para producir el producto o servicio que el cliente adquiere, aunque no son normas destinadas a medir la calidad de los productos o servicios entregados por las empresas, es decir, no hacen referencia al cumplimiento de un objetivo o resultado determinado (Marimon *et al.*, 2005). De este modo, el cumplimiento con la norma ISO 9000 indica que se utilizan consistentemente una serie de procedimientos estandarizados y documentados para lograr uniformidad en el producto o servicio y conformidad en el cumplimiento de las especificaciones establecidas por el cliente (Marimon *et al.*, 2005).

En segundo lugar, el *modelo de gestión de calidad total* (GCT) proporciona un enfoque más global que el anterior, integrando el tratamiento de la calidad en la estrategia de la empresa y sustentándose en los principios de orientación al cliente, mejora continua, enfoque en las personas y visión global de la organización (Camisón *et al.*, 2009). Para Casadesús *et al.* (2005), la gestión de calidad total se define como un sistema de gestión interno que promueve la mejora continua de los productos, servicios, procesos, sistemas y personal implicado, siendo esta mejora el medio utilizado para aumentar la competitividad de la empresa. Existen múltiples modelos de gestión de calidad total, agrupándose genéricamente en dos categorías (Casadesús *et al.*, 2005): a) los modelos de expertos, basados en aportaciones realizadas por autores como Feigenbaum o Ishikawa, entre otros;

⁴⁰ International Organization for Standardization (ISO), www.iso.org.

y b) el enfoque de los premios internacionales, destacando EFQM⁴¹ (Europa), Deming (Japón) y Malcolm Baldrige (USA).

Numerosos trabajos teóricos han señalado las *diferencias* existentes entre ambos modelos de gestión de la calidad, por ejemplo Casadesús *et al.* (2005) y Camisón *et al.* (2007), siendo sistemas conceptualmente diferentes por cuanto ISO 9000 es un modelo normativo de gestión de calidad que constituye una prueba para terceros de que la empresa sigue unos procedimientos genéricos, mientras que la gestión de calidad total (GCT) es un sistema de gestión interno basado en la autoevaluación y no certificable, que constituye un esquema más amplio de gestión de la calidad, aunque como indican Martínez y Martínez (2008) a partir de la revisión efectuada en el año 2000 se han introducido en las normas ISO 9000 diversos elementos que la hacen aproximarse a la filosofía de la gestión de calidad total (GCT), como la necesidad de demostrar una mejora continua, el énfasis en la satisfacción del cliente y el énfasis en la formación del personal, si bien diversos autores sostienen que dicho cambio corresponde más a razones comerciales que a la forma de gestionar la calidad (Heras *et al.*, 2009).

En función del ámbito geográfico de influencia, el sistema basado en la norma ISO 9000 constituye el modelo de gestión de la calidad más implantado en Europa y China, mientras que la gestión de calidad total (GCT) es un sistema más utilizado por las empresas americanas y japonesas (Martínez y Martínez, 2008). De este modo, en el ámbito empresarial europeo los sistemas de gestión de la calidad más utilizados son los basados en la norma ISO 9000 y los basados en el modelo EFQM de excelencia, aunque con mayor presencia de los primeros (Heras *et al.*, 2009). Dado que la GCT no es un modelo certificable, y que no existe un registro unificado donde se recojan datos relativos al número de empresas que implantan este modelo, resulta más difícil analizar la evolución de su implantación que en el caso de las normas ISO 9000 (Casadesús *et al.*, 2005).

Tal y como expone Cruz (2007), la *elección* de uno de estos modelos de gestión de la calidad es una decisión que deberá tomar cada empresa en función de sus planteamientos estratégicos así como de las motivaciones y los objetivos que se persigan, por cuanto no existe un sistema de calidad estandarizado que funcione correctamente aplicado en

⁴¹ European Foundation for Quality Management (EFQM), www.efqm.org.

cualquier tipo de organización y bajo cualquier contexto organizativo, de modo que la implantación exitosa de un sistema de gestión de calidad va a depender tanto de factores internos a la organización (implicación de directivos, cultura organizativa, estructura organizativa, formación del personal, etc.) como de factores externos a la misma (exigencias de los clientes, competencia en el sector de actividad, etc.).

Las *motivaciones* para implantar un sistema de gestión de la calidad en las organizaciones pueden clasificarse en dos grupos (Cruz, 2007): a) motivos de *carácter interno*, relacionados con cuestiones centradas en la iniciativa y prioridad de la dirección, el incremento en la consistencia de las operaciones, la mejora continua de procesos y productos, la reducción de costes, la consecución de una certificación, la mejora en la gestión o la mejora de los beneficios; y b) motivos de *carácter externo* o de mercado, relacionados con las exigencias de clientes o proveedores, la implantación de un sistema de calidad por parte de los competidores directos, el incremento de la cuota de mercado, la mejora de la reputación, la promoción y el apoyo ofrecido por instituciones públicas para su desarrollo, la permanencia en el mercado o la posibilidad de acceder a determinados mercados. La investigación al respecto concluye que los resultados alcanzados por las empresas son mejores cuando la implantación del sistema de gestión de calidad responde a motivaciones internas que cuando lo hace como reacción a factores o requerimientos externos (Gotzamani y Tsiotras, 2002), aunque sin embargo los motivos externos constituyen habitualmente las principales razones para la implantación de sistemas basados en la certificación (Martínez y Martínez, 2008).

En cuanto a los *objetivos* o ventajas perseguidas con la implantación, los sistemas de gestión de la calidad permiten a las empresas obtener una reducción de costes, incrementar la productividad a través de una cultura orientada a la prevención de errores o de un enfoque de mejora de procesos, mejorar la gestión interna de la organización, incrementar la satisfacción de los clientes, incrementar la consciencia de la calidad en todos los aspectos, desarrollar nuevos mercados, obtener resultados relacionados con la diferenciación y mejorar la imagen externa de la organización (Cruz, 2007; Criado y Calvo de Mora, 2009). De este modo, la implantación de sistemas de gestión de la calidad, aunque a corto plazo pueden suponer importantes inversiones, a medio y largo plazo contribuyen a mejorar la productividad y el rendimiento empresarial (Lee, 2004).

En la *industria alimentaria* la norma ISO 9000 ha sido ampliamente implantada como sistema de gestión de la calidad, a pesar de no ser una norma enfocada para las empresas alimentarias, provocando problemas de traslación de requerimientos genéricos a la industria alimentaria y no garantizando la seguridad del producto, por lo que se han desarrollado adicionalmente normas específicas para este sector tendentes a garantizar la seguridad de los productos alimenticios, tales como ISO 22000, IFS, BCR, QS, etc. (Schulze *et al.*, 2008; Escanciano y Santos, 2014; Kafetzopoulos y Gotzamani, 2014). Los motivos para implantar sistemas de gestión de la calidad en las empresas alimentarias son diversos, y pueden corresponder a factores internos a la empresa, tales como mejora de la competitividad general de la empresa, mejora de la productividad y reducciones de errores y costes, así como a factores externos derivados de la relación de la empresa y terceras partes, tales como demandas de clientes, acceso a determinados mercados y requisitos legales (Briz *et al.*, 2005; Schulze *et al.*, 2008; Karipidis *et al.*, 2009). Por su parte, los principales obstáculos provienen de factores internos, como la insuficiencia de recursos humanos cualificados y las restricciones financieras, aunque existen también factores externos que pueden dificultar la implantación, como la inflexibilidad de los estándares o el alto coste de la certificación, especialmente en las organizaciones de menor tamaño (Karipidis *et al.*, 2009).

El trabajo de Briz *et al.* (2005) argumenta que los beneficios fundamentales derivados de la implantación de sistemas de gestión de la calidad en empresas alimentarias conciernen a la obtención de ventajas competitivas en el mercado debido a mejoras en la eficiencia de operaciones, estando los principales efectos negativos relacionados con los costes soportados, tales como entrenamiento directivo, personal cualificado, consultoría externa, cambios necesarios en infraestructuras y equipamientos, etc., resultando la mayoría de las empresas satisfechas con la implantación de la certificación en términos de coste-beneficio, efecto señalado también por Zaibet y Bredahl (1997), quienes señalan que la reducción en los costes de producción, gestión y transacción compensan en general los costes de implantación. Sin embargo, la percepción del coste entre las diferentes empresas es dependiente del tamaño de la organización, por lo que las economías de escala son muy influyentes en los costes de implementación y mantenimiento de sistemas de calidad (Briz *et al.*, 2005). Para Holleran *et al.* (1999) la implantación en las empresas alimentarias de menor tamaño está fuertemente influenciada por factores del entorno, puesto que tras la

certificación los productos son mejor aceptados, mientras que en las empresas de mayor tamaño son los factores internos los más relevantes. Por su parte, Jatib (2003) señala que los sistemas de gestión de calidad específicos del sector alimentario (ISO 22000, IFS, BCR, QS, etc.) garantizan la calidad, transparencia, trazabilidad y seguridad alimentaria del producto, provocando efectos positivos sobre el rendimiento empresarial.

En general, la consecución de una *ventaja competitiva* para la empresa a partir de la gestión de la calidad estará determinada en primer lugar por la capacidad del recurso para generar valor (Barney, 1991). A este respecto, diversos autores señalan que la gestión de la calidad genera *valor* mediante una variedad de beneficios, como reducción de costes, mejoras en la eficiencia, incremento de la productividad, disminución de errores, mayores relaciones con proveedores e incremento de la satisfacción de los clientes (Powell, 1995; Cruz, 2007; Criado y Calvo de Mora, 2009). En segundo lugar, para ser fuente de generación de ventajas competitivas sostenibles es necesario que estos recursos valiosos sean *únicos e imperfectamente imitables* (Barney, 2002), indicando autores como Powell (1995) y Reed *et al.* (2000) que la gestión de la calidad cumple estas características por cuanto está sujeta a deseconomías de compresión temporal, ambigüedad causal y complejidad social, así como a conectividad con otros recursos complementarios (recursos humanos, cultura empresarial, relaciones internas y externas de la empresa, etc.), más difíciles de imitar incluso que la gestión de calidad en sí misma. Finalmente, la empresa deberá disponer de los *procesos organizativos* adecuados para lograr apropiarse de las rentas generadas por este recurso (Grant, 2006).

Durante los últimos años se han realizado numerosos estudios que han analizado el *impacto* de los sistemas de gestión de la calidad sobre el rendimiento organizativo, reflejando en general resultados positivos (Nair, 2006). Con respecto a los efectos de la implantación de las *normas ISO 9000* sobre el rendimiento empresarial, Martínez y Martínez (2008) indican que en la literatura se encuentran resultados contradictorios, si bien la conclusión más común señala que la certificación tiene un impacto positivo sobre los resultados empresariales (por ejemplo, Casadesús y Giménez, 2000; Romano, 2000; Corbett *et al.*, 2005; Sharma, 2005) mientras que algunos trabajos no encuentran evidencia en ese sentido (por ejemplo, Singels *et al.*, 2001; Wayhan *et al.*, 2002). El trabajo de Heras *et al.* (2002) muestra que los mejores resultados de empresas certificadas ya existen antes

de que éstas se certifiquen, lo que puede significar que son las empresas con mayores recursos las que implantan la norma. Por otra parte, con respecto al análisis del impacto de la *gestión de calidad total* (GCT) sobre el rendimiento empresarial, más reciente en la literatura, Martínez y Martínez (2008) indican que las investigaciones realizadas al efecto concluyen generalmente que dicho impacto es positivo (por ejemplo, Escrig *et al.*, 2001; Kaynak, 2003; Merino, 2003; Demirbag *et al.*, 2006; Heras *et al.*, 2009).

De este modo, la *influencia positiva* de la implantación de sistemas de gestión de la calidad sobre el rendimiento organizativo, tanto en la industria alimentaria como en el conjunto de la industria manufacturera, ha sido demostrada por diversos autores, tal y como se aprecia en la tabla 27, lo que permite proponer la siguiente hipótesis para su contraste empírico:

- ✓ *Hipótesis*: El rendimiento de las empresas alimentarias se ve influido positivamente por la implantación de sistemas de gestión de la calidad.

Tabla 27. Investigaciones que muestran influencia positiva de la gestión de la calidad sobre el rendimiento.

Recurso	Industria alimentaria	Industria manufacturera
Gestión de la calidad	Zaibet y Bredahl (1997); Mamaqi <i>et al.</i> (2009); Psomas y Fotopoulos (2010); Gómez <i>et al.</i> (2013); Kafetzopoulos y Gotzamani (2014)	Casadesús y Giménez (2000); Romano (2000); Escrig <i>et al.</i> (2001); Kaynak (2003); Merino (2003); Corbett <i>et al.</i> (2005); Sharma (2005); Demirbag <i>et al.</i> (2006); Martínez y Martínez (2008); Rubio y Aragón (2008, 2009); Camisón <i>et al.</i> (2009); Heras <i>et al.</i> (2009); Martínez <i>et al.</i> (2010)

Fuente: Elaboración propia.

4.9 INTERNACIONALIZACIÓN

Por *internacionalización* se entiende todo el conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional (Root, 1994). En la literatura se acepta que los procesos de internacionalización empresarial responden a un modelo secuencial o de etapas, en el que las organizaciones incrementan gradualmente su compromiso con los mercados exteriores

según adquieren un mayor conocimiento sobre el desarrollo de operaciones internacionales y disminuyen los riesgos percibidos motivados por la distancia física y cultural así como por su escasez de recursos (Losada *et al.*, 2007).

En este contexto, el desarrollo de la actividad exterior tendrá lugar a lo largo de una serie de *etapas sucesivas* que representarán un grado de implicación creciente por parte de la empresa en sus operaciones internacionales (Rialp, 1999), siendo el modo de entrada más habitual la exportación (bien de forma directa a través de venta directa, agentes o distribuidores, bien de forma indirecta a través de intermediarios) hasta llegar, según se incrementan los recursos, al desarrollo de inversión directa en el exterior (Nieto y Llamazares, 2001). Bajo este enfoque, la entrada a mercados exteriores tenderá a producirse en aquellos más próximos psicológicamente al de origen, dado que éstos representarían un menor grado de incertidumbre para la empresa, para extender desde allí gradualmente sus actividades hacia nuevos mercados cada vez más distantes desde un punto de vista psicológico⁴² (Rialp, 1999), indicando a este respecto Filippaios y Rama (2011) que las multinacionales líderes en la industria alimentaria tienden a expandir sus operaciones principalmente a países con características culturales similares al de origen, procediendo con posterioridad a extenderse gradualmente a entornos menos familiares.

El *proceso de internacionalización* de la empresa se configura en cuatro etapas sucesivas en función del grado de conocimiento del mercado exterior y del compromiso de recursos hacia esos mercados por parte de la organización (Johanson y Vahlne, 1977, 1990):

- a) *Actividades no regulares de exportación*, en donde la empresa cumple con pedidos esporádicos del exterior, actuando como si se tratase de una venta más del mercado interno.
- b) *Exportación vía representantes independientes*, que configuran un canal de obtención de información del mercado exterior.

⁴² El concepto de *distancia psicológica* se define como la suma de factores que impiden o perturban el flujo de información entre la empresa y un mercado foráneo específico (Johanson y Vahlne, 1977).

- c) Establecimiento de *subsidiarias comerciales* en el extranjero, asumiendo la empresa funciones comerciales en el mercado exterior.
- d) Establecimiento de *unidades de producción* en el extranjero.

De este modo, el proceso de aprendizaje gradual de conocimientos basados en la experiencia contribuye a generar nuevas oportunidades y reducir la incertidumbre presente en los mercados exteriores, mientras que el compromiso creciente de la empresa se relaciona directamente con el incremento de la cantidad de recursos que la empresa destina al desarrollo exterior (Rialp, 1999).

En los últimos años la investigación ha analizado también el fenómeno de las nuevas empresas internacionales o empresas nacidas globales (*born global firms*), aquellas que desde sus orígenes se plantean la búsqueda de oportunidades comerciales en varios países simultáneamente (Oviatt y McDougall, 2005), por lo que no responden al perfil tradicional que supone el seguimiento del modelo secuencial, estando su expansión en mercados extranjeros vinculada principalmente a los planteamientos estratégicos de sus directivos (Maitland *et al.*, 2005). La aparición de estas *nuevas empresas internacionales* está relacionada con tres factores importantes (Madsen y Servais, 1997): a) los cambios en las condiciones del mercado en las últimas décadas, más globalizado y con una mayor especialización que permite la aparición de nichos de mercado a nivel internacional, que permiten a estas empresas globales vender sus productos a escala mundial por el reducido tamaño de la demanda nacional; b) los desarrollos tecnológicos en áreas de producción, transporte y comunicación, que hacen los mercados más accesibles; y c) la capacidad creciente de los recursos humanos para explotar las oportunidades en los mercados internacionales, incluyendo el carácter emprendedor del fundador de la empresa. Las nuevas empresas internacionales se caracterizan por mostrarse activas en los mercados internacionales desde su fundación o poco tiempo después, disponen de recursos tangibles y financieros limitados, utilizan intermediarios en los mercados extranjeros, sus fundadores poseen una alta orientación emprendedora internacional, aprovechan el potencial de las tecnologías de la información y suelen enfatizar la estrategia de enfoque y diferenciación basada en el liderazgo tecnológico (Cavusgil y Knight, 2009).

Bajo una perspectiva RBV, la capacidad de internacionalización de la empresa estará determinada por la *posesión de recursos adecuados* que le permitan desarrollar las ventajas competitivas necesarias para introducirse y competir con éxito en los mercados internacionales (Valenzuela, 2000; Westhead *et al.*, 2002; Escudero *et al.*, 2011; Heyder *et al.*, 2011), indicando autores como Alonso y Donoso (1994) y Cuervo *et al.* (2007) que los recursos necesarios para ser competitivos en el mercado exterior pueden diferir de los requeridos en el mercado de origen. De este modo, la empresa puede explorar nuevas vías de crecimiento y expansión en los mercados exteriores mediante el diseño de una estrategia competitiva basada en la explotación de los recursos estratégicos que posee (Escudero *et al.*, 2011).

Adicionalmente, y dado que el proceso de internacionalización de la empresa se configura como un proceso gradual de aprendizaje y adquisición de conocimientos (Rialp, 1999), la actuación en los mercados exteriores permite a la empresa *obtener nuevos conocimientos* que a su vez favorecen el desarrollo de nuevos recursos y capacidades que complementan los previos, y de este modo, le ayudan a construir nuevas ventajas competitivas (Hitt *et al.*, 1997; Gómez *et al.*, 2013), de modo que la internacionalización también afecta positivamente al desarrollo de nuevas capacidades internas de la organización (Escudero *et al.*, 2011; Heyder *et al.*, 2011).

La literatura reporta una serie de *ventajas* para la empresa derivadas de la internacionalización, destacando la consecución de economías de escala y alcance, la mayor flexibilidad para reaccionar a cambios en el mercado, el mayor acceso a información, la disminución de riesgos de mercado y la capacidad de desarrollo de nuevos recursos y capacidades estratégicas que permitan aumentar la competitividad tanto en el país de origen como en el mercado internacional (Escudero *et al.*, 2011; Heyder *et al.*, 2011); por su parte, los principales *efectos negativos* de la internacionalización sobre el rendimiento organizativo reflejados en la literatura se refieren al incremento de costes de coordinación y control así como a la posibilidad de enfrentar desventajas competitivas frente a los competidores locales en los primeros momentos de operativa en los mercados exteriores (Heyder *et al.*, 2011).

La existencia de aspectos positivos y negativos de la internacionalización sobre el rendimiento empresarial provoca que en la literatura se encuentren efectos heterogéneos y

ambiguos en el estudio empírico de esta relación, con investigaciones que muestran relaciones positivas (Monreal *et al.*, 2012), relaciones negativas o inexistentes (Ebeth y Theuvsen, 2007), relaciones en forma de *U* (Ruigrok y Wagner, 2003), relaciones en *U invertida* (Hitt *et al.*, 1997) y relaciones en forma de *S* (Lu y Beamish, 2004), circunstancia que Heyder *et al.* (2011) explican por la insuficiente conceptualización de la medida del grado de internacionalización de la empresa y los diferentes indicadores de rendimiento utilizados en la literatura.

En suma, tal y como expresa Alonso (2007), cada empresa debe decidir la mejor vía para la implantación y conquista de mercados exteriores en función de sus propios recursos y capacidades competitivas, de las oportunidades y amenazas del entorno y de la visión de su alta dirección.

La *exportación* constituye el modo más frecuente de operar en los mercados exteriores, sobre todo para empresas en las primeras etapas de internacionalización y especialmente para las pymes, por cuanto es la opción de internacionalización que exige un menor compromiso de recursos por parte de la empresa (Rialp, 1999). En la industria manufacturera española, la exportación constituye la principal vía de internacionalización de las empresas, debido fundamentalmente al reducido tamaño medio de las organizaciones, que provoca la preferencia por un modo de entrada internacional que implique menores riesgos (Monreal *et al.*, 2012).

Diversos estudios analizan los factores que influyen en la *decisión de exportar* por parte de la empresa. Respecto a los estímulos a la exportación, Katsikeas (1996) los clasifica en dos categorías: a) *estímulos proactivos*, consistentes en la búsqueda deliberada de oportunidades de exportación, relacionados con factores como la capacidad de la empresa para adaptar sus productos, las economías de escala, la capacidad de gestión, etc.; y b) *estímulos reactivos*, como condiciones adversas del mercado doméstico, disponibilidad de capacidad de producción no utilizada, reducción de inventarios, tipos de cambio favorables, etc. Por su parte, García y Avella (2010) diferencian dos grupos: a) factores de *carácter interno* a la empresa, como la posesión de competencias o recursos únicos por parte de la empresa, el conocimiento del mercado al que se desea acceder, los contactos logrados y la experiencia acumulada en el ámbito internacional por operaciones previas, las percepciones y actitudes del emprendedor hacia la exportación y la

disponibilidad de capacidad productiva excedente; y b) factores de *carácter externo* a la empresa, como recepción de pedidos del extranjero, condiciones adversas en el mercado doméstico, elevada rivalidad e intensidad de la competencia en el mismo, reducido tamaño que supone una reducida demanda interna, proximidad a otras empresas exportadoras, oportunidades en los mercados extranjeros y programas de apoyo a la exportación.

Por su parte, con respecto a las barreras a la exportación, Bauerschmidt *et al.* (1985) establecen cinco categorías en función de su importancia: a) límites exógenos a la empresa; b) distancia comparativa entre el mercado de procedencia y el de exportación; c) falta de compromiso exportador de los directivos; d) falta de políticas de promoción del gobierno del país de origen; y e) rivalidad competitiva del mercado de exportación.

Numerosas investigaciones tratan de analizar cuáles son los principales factores determinantes de los *resultados* obtenidos por las empresas en la actividad de exportación, considerada tradicionalmente como el modo más utilizado de entrada en los mercados exteriores, destacando entre otros los trabajos de Madsen (1987), Aaby y Slater (1989), Chetty y Hamilton (1993), Zou y Stan (1998) y Leonidou *et al.* (2002), en los que, a pesar de la gran diversidad de factores explicativos y medidas de rendimiento consideradas, se pueden identificar dos grandes grupos de variables influyentes en el rendimiento exportador: a) *factores externos*, poco controlables por la empresa, referidos al entorno externo de la organización, como características del país, sector, demanda, etc.; y b) *factores internos* de la empresa, en su mayor parte controlables por la misma, incluyendo varias categorías: b1) características de la empresa, como tamaño, antigüedad, experiencia internacional, cultura, compromiso de los directivos, etc.; b2) competencias de la organización, como conocimiento de los mercados exteriores, planificación de la exportación, política de exportación, etc.; y b3) estrategia empresarial, como selección de mercados exteriores y estrategias de marketing, siendo los factores controlables por la empresa los más determinantes, en concreto los asociados con la estrategia de la empresa y las actitudes y percepciones de los directivos.

La *orientación hacia la exportación* se asocia en la literatura con elevados niveles de crecimiento de la producción y de la productividad empresarial debido a varios factores (García y Avella, 2008): a) la exportación genera un efecto multiplicador sobre la inversión y la producción; b) constituye una fuente de ingresos en moneda extranjera con la que

financiar las importaciones; c) las empresas exportadoras se benefician de la consecución de economías de escala; y d) las empresas exportadoras se benefician de los conocimientos que se captan en los contactos internacionales.

En la literatura se han propuesto dos *explicaciones complementarias*, y en ningún caso mutuamente excluyentes, para los hallazgos de mayores niveles de eficiencia entre las empresas exportadoras respecto a las no exportadoras (Wagner, 2007; García y Avella, 2010; Monreal *et al.*, 2012): a) la hipótesis de autoselección; y b) la hipótesis de aprendizaje.

En primer lugar, la *hipótesis de autoselección* implica que es el éxito competitivo de una empresa el que provoca que ésta sea capaz de exportar, lo que supone que son los mercados de exportación los que seleccionan a las empresas más eficientes de entre todos los potenciales entrantes en los mismos, por lo que son las empresas más productivas las que finalmente acceden a los mercados extranjeros (García y Avella, 2008). Este razonamiento se sustenta en dos argumentos (Fariñas y Ruano, 1999): a) el grado de rivalidad y competencia existente en los mercados extranjeros es significativamente superior al que hacen frente las empresas en su mercado doméstico, por lo que las oportunidades disponibles para las empresas menos eficientes son muy escasas; y b) las empresas exportadoras hacen frente a costes irre recuperables o hundidos derivados de la entrada en los mercados extranjeros (como la realización de investigaciones de mercado, la adaptación de productos al mercado de destino y el establecimiento de canales de distribución), que son superiores a los costes de entrada que las empresas no exportadoras asumen en el mercado interior, por lo que las empresas exportadoras deberán ser más productivas para lograr entrar en dichos mercados y obtener beneficios.

En segundo lugar, la *hipótesis de aprendizaje* implica que es la exportación la que genera éxito competitivo, beneficiándose las empresas exportadoras de incrementos en su productividad con posterioridad a la entrada en los mercados de exportación por dos canales diferentes: a) en primer lugar, el mercado internacional, más amplio que el nacional, permite la explotación de economías de escala al contribuir a un aumento significativo de la utilización de la capacidad instalada por parte de las empresas; y b) en segundo lugar, los crecientes niveles de productividad vendrían determinados por el proceso de aprendizaje que estas empresas desarrollan en los mercados extranjeros

derivado del intercambio de información producido con los agentes extranjeros, conocimientos a los que no pueden acceder otras empresas que operan únicamente en su mercado doméstico, y que permiten a las empresas exportadoras la acumulación de información tecnológica y de mercado (García y Avella, 2008).

Según exponen García y Avella (2008, 2010), la evidencia empírica existente hasta el momento ofrece apoyo significativo para la mayor productividad *ex ante* de las empresas exportadoras, es decir, para la autoselección de las mejores empresas en los mercados de exportación.

La creciente *globalización de los mercados agroalimentarios* es un proceso que provoca la progresiva internacionalización tanto de los flujos comerciales como de los capitales (Traill, 1997; Heyder *et al.*, 2011), configurándose la Unión Europea como el principal exportador e importador mundial de productos alimenticios en la actualidad (FooddrinkEurope, 2014a). La *industria alimentaria española* no es ajena a este proceso globalizador, destacando las modificaciones estructurales provocadas en el sector a raíz de la incorporación de España a la Unión Europea en 1986 (Mir *et al.*, 2008; Fayos *et al.*, 2009), especialmente la gran ampliación del mercado para las empresas (Traill, 2000) y la llegada de capitales extranjeros a la industria alimentaria española (Gracia y Albisu, 2004; Castán *et al.*, 2006). En este contexto, las empresas españolas del sector alimentario han incrementado paulatinamente su participación en el comercio internacional (Fernández y Márquez, 2009; Langreo, 2012), produciéndose un incremento de la cuota de mercado exterior a la par que una pérdida de cuota en el mercado doméstico (Ameur y Gil, 2003), siendo la exportación directa y el uso de intermediarios comerciales las principales vías de internacionalización (Fernández y Díez, 2014). La industria alimentaria se configura también como uno de los sectores más relevantes en cuanto a la recepción de capital extranjero en la industria española (Castán *et al.* 2006), si bien su inversión en el exterior ha sido de una entidad menor (Ameur y Gil, 2003).

La *relación positiva* existente entre la orientación a la exportación y el rendimiento organizativo, tanto en la industria alimentaria como en la industria manufacturera en general, se pone de manifiesto en multitud de trabajos empíricos en la literatura, según se refleja en la tabla 28, lo que permite proponer la siguiente hipótesis de investigación:

- ✓ *Hipótesis:* El rendimiento de las empresas alimentarias se ve influido positivamente por su propensión exportadora.

Tabla 28. Investigaciones que muestran influencia positiva de la internacionalización sobre el rendimiento.

Recurso	Industria alimentaria	Industria manufacturera
Internacionalización	Furtan y Sauer (2008); Adenaeuer y Heckelei (2011); Heyder <i>et al.</i> (2011); García <i>et al.</i> (2013); Gómez <i>et al.</i> (2013)	Bernard y Wagner (1997); Bernard y Jensen (1999); Aw <i>et al.</i> (2000); Castellani (2002); Delgado <i>et al.</i> (2002); Wagner (2002); Álvarez y López (2004); Girma <i>et al.</i> (2004); Fariñas y Martín-Marcos (2007); Tomiura (2007); García y Avella (2008); Monreal <i>et al.</i> (2012); Silva <i>et al.</i> (2012)

Fuente: Elaboración propia.

4.10 SÍNTESIS DEL CAPÍTULO

A partir de los fundamentos teóricos extraídos del análisis de la industria alimentaria se procede al estudio de un conjunto de recursos con potencial estratégico en las empresas alimentarias españolas, centrando la revisión bibliográfica principalmente en investigaciones realizadas sobre la *industria alimentaria europea y española* (entre otras, Albisu y Mamaqi, 2008; Schiefer y Hartmann, 2008; Mamaqi *et al.*, 2009; Amadiou y Viviani, 2010; Adenaeuer y Heckelei, 2011; Heyder *et al.*, 2011; Carraresi *et al.*, 2012; Alarcón y Sánchez, 2013a, 2013b; Gómez *et al.*, 2013; Hirsch *et al.*, 2014; Kafetzopoulos y Gotzamani, 2014) así como sobre la *industria manufacturera española* en su conjunto (entre otras, Vargas *et al.*, 2006; Surroca y Santamaría, 2007; García y Avella, 2008; López *et al.*, 2008; Rubio y Aragón, 2008, 2009; Martínez *et al.*, 2010; Muñoz y Salinero, 2011; Santamaría y Nieto, 2011; Monreal *et al.*, 2012; Camisón y Villar, 2014).

Los *recursos estratégicos* objeto de estudio se encuentran entre los más citados en la literatura: a) recursos tecnológicos; b) innovación; c) capital humano; d) capital relacional; e) recursos de marketing; f) gestión de la calidad; y g) internacionalización de la empresa. Adicionalmente, y dado que otro de los factores de competitividad extraídos del análisis de la industria alimentaria es la necesidad de ganar *dimensión empresarial*, se analizará la relevancia del factor tamaño en las empresas alimentarias y su influencia sobre los recursos

estratégicos y el rendimiento organizativo. El análisis conjunto de todos estos factores permitirá profundizar en su conocimiento como *factores explicativos de la ventaja competitiva* y, por tanto, del rendimiento organizativo en las empresas del sector alimentario español, proporcionando la base teórica de sustento para la formulación de las *hipótesis de investigación*, que serán objeto de contraste en el estudio empírico.

El TAMAÑO ORGANIZATIVO es un constructo de naturaleza multidimensional con escaso desarrollo teórico en la literatura (Kimberly, 1976; Camisón, 2001), que suele definirse mediante la utilización de magnitudes cuantitativas que miden los recursos de la organización, los volúmenes de transacción o el número de empleados que posee la empresa (Lee y Xia, 2006). La falta de consenso a la hora de conceptualizar y medir el tamaño, así como la utilización habitual de un único indicador unidimensional (principalmente el número de empleados), afectan a los resultados obtenidos en el estudio de las relaciones entre la dimensión y otras características de la empresa (Damanpour, 1992; McCartan y Carson, 2003).

La competencia y cohabitación entre grandes empresas y pymes dentro de un mismo sector de actividad lleva aparejado el debate sobre la *influencia del tamaño sobre el rendimiento organizativo*, sin que exista en la literatura un consenso generalizado al respecto, con argumentos que proponen una relación positiva y otros que defienden la contraria: resumidamente, las fortalezas de las organizaciones de mayor tamaño residen principalmente en su mayor dotación general de recursos, en la eficiencia derivada de las economías de escala y en su mayor poder de mercado, mientras que las ventajas de las empresas de menor tamaño se fundamentan en aspectos derivados de su conducta o comportamiento, como su flexibilidad y rapidez de respuesta a los cambios (Acedo *et al.*, 2005; Nieto y Santamaría, 2010).

A pesar de la existencia de resultados contradictorios en la literatura, debido en gran medida a la utilización de diversas medidas de tamaño y rendimiento organizativo, en general los trabajos empíricos revelan una relación mayormente positiva entre estas variables (Szymanski *et al.*, 1993; Camisón, 2001). Este mismo esquema se reproduce también en la industria alimentaria, aunque con muy pocos estudios empíricos disponibles (Chaddad y Mondelli, 2013; Hirsch *et al.*, 2014), señalando principalmente la importancia

del acceso a los recursos, las economías de escala y el poder negociador frente a la gran distribución que otorga el tamaño empresarial.

Bajo el enfoque RBV, el tamaño constituye un indicador de la *base de recursos* que posee la organización (Barney, 1991; Dhanaraj y Beamish, 2003), afectando a la dotación de recursos estratégicos de la empresa y por extensión al rendimiento organizativo (Serenko *et al.*, 2007). Por tanto, la relevancia en la explicación del rendimiento no recae en el tamaño empresarial como parámetro independiente y cuasi-único, sino en la dotación de recursos estratégicos que éste facilita a la empresa para el logro de la ventaja competitiva y los rendimientos superiores sostenidos.

En general, las pymes presentan limitaciones en la disponibilidad de recursos de todo tipo (tangibles, intangibles y humanos), y tienen problemas para hacerse con una dotación de recursos escasos, valiosos y difícilmente imitables por los competidores, lo que dificulta fuertemente su competitividad (Spillan y Parnell, 2006; Fernández y Revilla, 2010; Rosenbusch *et al.*, 2011), mientras que las grandes empresas cuentan con una mayor dotación de recursos más complejos y diversos, así como con una mayor capacidad de crecimiento (Damanpour y Evan, 1984; Camisón *et al.*, 2004; Rogers, 2004).

Por este motivo, en la literatura se suele relacionar positivamente (aunque con controversia, por lo que el debate continúa abierto) el tamaño organizativo con la posesión de una serie de recursos estratégicos, como los recursos tecnológicos (Díaz *et al.*, 2006; Alarcón y Sánchez, 2013a), la innovación (Damanpour, 2010; Triguero *et al.*, 2013), el capital humano (Youndt *et al.*, 1996; Roca *et al.*, 2012), el capital relacional (Bayona *et al.*, 2003; Fossas *et al.*, 2011), los recursos de marketing (McCartan y Carson, 2003; Zontanos y Anderson, 2004), la implantación de sistemas de gestión de la calidad (Karapidis *et al.*, 2009; Dora *et al.*, 2013) y la internacionalización de la empresa (Heyder *et al.*, 2011; De Lucio *et al.*, 2014), recursos con potencialidad estratégica en la industria alimentaria objeto de análisis en este estudio.

Los RECURSOS TECNOLÓGICOS constituyen el stock de tecnología de que dispone la empresa, y que comprende la tecnología en propiedad, los medios humanos, científicos y técnicos asignados para su desarrollo y el conocimiento técnico acumulado a lo largo del tiempo (Vargas *et al.*, 2006; Zhou y Wu, 2010). La *tecnología* es el conjunto

de conocimientos, habilidades y utensilios utilizados para desarrollar productos y servicios así como sus sistemas de producción y entrega (Burgelman *et al.*, 1996).

El stock tecnológico de la empresa es el resultado de un proceso de acumulación y aprendizaje, que puede ser ampliado mediante dos métodos fundamentales (Beneito, 2003; Díaz *et al.*, 2008): a) adquisición de nuevas tecnologías en el mercado, implicando dependencia tecnológica del exterior aunque suponiendo una vía menos costosa, más rápida y flexible para la empresa; o b) mediante su desarrollo interno en la propia empresa a través de la realización de inversiones en I+D, siendo la organización independiente del exterior y propietaria de la tecnología desarrollada, aunque sometida a elevados niveles de riesgo e incertidumbre y con necesidad de importantes inversiones.

Bajo la lógica del enfoque de los recursos, la adquisición de tecnología limita la posibilidad de generar ventajas competitivas duraderas, al ser ésta accesible a los competidores (Barney, 1991); por el contrario, el desarrollo interno mediante las inversiones en I+D dificulta la imitación y transferencia de la tecnología de la organización a los competidores, facilitando de este modo la consecución de ventajas competitivas sostenibles (Beneito, 2003; Rubio y Aragón, 2008).

La industria alimentaria se configura como un sector de baja intensidad tecnológica (Alarcón y Sánchez, 2013a), cuya principal fuente de adquisición de tecnologías son los proveedores de maquinaria y equipamiento (García y Briz, 2000), mostrando bajos ratios de inversión en I+D (Fayos *et al.*, 2009), aunque existen empresas multinacionales que transfieren a sus filiales tecnología avanzada desarrollada en sus países de origen (Alfranca *et al.*, 2003), lo que provoca que coexistan en el sector empresas tecnológicamente distantes (Beneito *et al.*, 2011).

Los recursos tecnológicos constituyen un factor clave en la consecución de ventajas competitivas sostenibles para las organizaciones (Galende, 2002; Coombs y Bierly, 2006; Ortega, 2011), al permitir a la empresa aumentar la eficiencia en sus procesos, incrementar la productividad, disminuir los costes y facilitar la adaptación a las necesidades de los clientes (Donovan, 1996; Schiefer y Hartmann, 2008).

La INNOVACIÓN se encuentra estrechamente unida a la tecnología, significando para Hamel y Prahalad (1994) la creación de nuevos productos, procesos, servicios,

modelos de negocio, técnicas de gestión, estrategias y estructuras organizativas. De todos los *outputs* o resultados del proceso innovador, los más analizados son la innovación en producto y en proceso (Guzmán y Martínez-Román, 2008): La *innovación en producto* consiste en la introducción de un nuevo producto o servicio para satisfacer una necesidad externa del usuario o del mercado, mientras que la *innovación en proceso* se refiere a la introducción de elementos nuevos en las operaciones o funciones de producción de una organización (Damanpour y Gopalakrishnan, 2001; OECD, 2005). Por tanto, las innovaciones de producto están enfocadas al mercado y dirigidas al cliente, mientras que las innovaciones de proceso están enfocadas al interior de la empresa y pretenden la búsqueda de la eficiencia (Alegre *et al.*, 2006).

La innovación en la empresa puede producirse por dos vías (Beneito, 2003): a) internamente, mediante la investigación realizada por la empresa a través de inversión en I+D, en un proceso en el que la organización es propietaria de sus innovaciones, caracterizado por la incertidumbre en los resultados, un importante período de maduración y un coste elevado (Díez *et al.*, 2008); y b) externamente, mediante su adquisición en el mercado, incorporando las innovaciones de forma rápida y a un coste inferior al del desarrollo interno (Vargas *et al.*, 2007), o también mediante el establecimiento de alianzas de colaboración de I+D+i con otras organizaciones, implicando ambos métodos externos la dependencia tecnológica del exterior (Surroca y Santamaría, 2007).

Bajo la lógica RBV, la adquisición externa de innovación es insuficiente para sostener una ventaja competitiva, al ser fácilmente accesible a los competidores, mientras que su generación interna dificulta la replicación y movilidad a los competidores, facilitando la consecución de ventajas competitivas sostenibles (Barney, 1991; Beneito, 2003). La pervivencia en el tiempo de la ventaja competitiva también estará influenciada por la existencia de procedimientos legales que establezcan derechos de propiedad sobre los resultados del proceso innovador, como la propiedad industrial y las patentes (Nieto y Pérez, 2006).

La industria alimentaria española se caracteriza como poco innovadora (Albisu y Gracia, 2008; Triguero *et al.*, 2013), mostrando uno de los ratios de gastos en I+D+i sobre cifra de ventas más bajos de todos los sectores industriales (Fayos *et al.*, 2009), y contando con un porcentaje de empresas innovadoras inferior al conjunto de la industria

manufacturera (FIAB, 2014). Las principales innovadoras del sector alimentario son las empresas multinacionales, que posteriormente transfieren esas innovaciones a sus filiales en el extranjero (Alfranca y Juárez, 2008).

En función de la tipología, la innovación de productos es más común que la de procesos en la industria alimentaria (López *et al.*, 2003; Fooddrinkeurope, 2014a). Por ello, un factor clave en el éxito innovador en las empresas alimentarias es su orientación al mercado, puesto que garantiza un mayor éxito en la introducción de nuevos productos al permitir un mayor conocimiento de las necesidades de los clientes (Fortuin y Omta, 2009).

La innovación constituye uno de los factores más relevantes para incrementar la competitividad de las organizaciones (Rama, 2008; Capitanio *et al.*, 2010). La innovación en productos permite aumentar la cuota de mercado y facilita la penetración en nuevos mercados (Van Auken *et al.*, 2008), constituyendo un mecanismo de diferenciación que permite sortear el poder negociador de la gran distribución (López-Cózar y Platero, 2011). Por su parte, la innovación en procesos contribuye a aumentar la eficiencia de la producción, incrementar la productividad del trabajo y reducir los costes, siendo habitualmente una condición previa para la innovación de producto y la fabricación de productos de calidad (Schiefer y Hartmann, 2008).

El CAPITAL HUMANO de la empresa es el conjunto de conocimientos, destrezas y habilidades que tienen y utilizan los trabajadores (Subramaniam y Youndt, 2005; López-Cabral y Valle, 2008), constituyendo un recurso intangible estratégico incorporado a las personas (Becker, 1975) que emerge a partir de sus propios atributos psicológicos y se transforma mediante procesos organizativos (Ployhart y Moliterno, 2011). El capital humano de la organización se puede clasificar en dos grupos (Barney y Wright, 1998): a) capital humano genérico, referido a aquellos conocimientos y habilidades que poseen los individuos que pueden proveer valor a la organización y que son fácilmente transferibles entre empresas; y b) capital humano específico, referido a aquellos conocimientos y habilidades que proveen valor solamente a una empresa en particular, y que por tanto no son valiosos para sus competidores.

Bajo la lógica RBV, dado que el capital humano genérico puede proveer valor a todas las empresas, si los mercados de trabajo son eficientes no será posible que éste sea fuente

de ventaja competitiva sostenible para la organización, aunque sí será importante para su competitividad; por el contrario, será el capital humano específico de la empresa el que presente capacidad de generar ventajas competitivas sostenibles, por cuanto esos conocimientos y habilidades presentes en los trabajadores no serán fáciles de duplicar por los competidores que no los poseen (Barney y Clark, 2007).

A partir de los conocimientos y habilidades que poseen los individuos, el capital humano de la organización se genera mediante varias prácticas de gestión de recursos humanos (Lepak y Snell, 1999; Hatch y Dyer, 2004; Stavrou *et al.*, 2010): a) selección de trabajadores con alto potencial productivo, estimándose en general que un mayor nivel educativo debería derivar en un capital humano con mayor productividad; b) desarrollo interno de los recursos humanos a través de la inversión en formación (principalmente aquella que permite adquirir conocimientos específicos de la empresa, dificultando su movilidad a otros competidores), de modo que permita incrementar las capacidades de los empleados y aumentar su productividad; c) utilización productiva del capital humano, ajustando los conocimientos y habilidades de los empleados a sus puestos de trabajo; y d) dificultar la expropiación del capital humano específico de la empresa por parte de los competidores.

El capital humano de la empresa constituye una fuente de generación de ventajas competitivas (Huselid *et al.*, 1997; Stavrou *et al.*, 2010; Crook *et al.*, 2011), al contribuir a mejorar la eficiencia de la empresa a través de incrementos en la productividad, disminución de costes, aumentos en la calidad y mejoras en la atención al cliente (López-Cabral y Valle, 2008); la sostenibilidad de la ventaja competitiva vendrá determinada por la especificidad del capital humano a la organización (López-Rodríguez, 2006), al dificultar la imitabilidad de las capacidades de los trabajadores por los competidores y reducir su movilidad debido a la existencia de elevados costes de ajuste a nuevos entornos (Hatch y Dyer, 2004).

De este modo, el capital humano de la organización se configura como una herramienta fundamental para la competitividad de la industria alimentaria (Furtan y Sauer, 2008; Carraresi *et al.*, 2011; Mugera, 2012), sector que en España cuenta con un importante déficit de formación de los recursos humanos, especialmente a nivel directivo y empresarial (Diéguez, 2000; Boccherini, 2010).

El CAPITAL RELACIONAL de la empresa abarca todo el conjunto de relaciones que mantiene la empresa con los agentes de su entorno y que contribuyen a la creación de valor (Roos *et al.*, 1998; Delgado *et al.*, 2011). La organización puede establecer relaciones con dos tipos de agentes diferentes (Navas y Ortiz de Urbina, 2002): a) agentes externos, como clientes, proveedores, competidores, aliados, administraciones públicas y otros operadores del mercado; y b) agentes internos, como accionistas, directivos, trabajadores y otros grupos de poder.

Dado que la empresa no constituye un sistema aislado, sino que depende en gran medida de sus relaciones con el entorno (Gulati *et al.*, 2000), el capital relacional representa el valor generado para la organización por el conocimiento surgido de todas las relaciones que mantiene con sus grupos de referencia (Bontis, 1998; Martín de Castro *et al.*, 2009). Este valor será creciente en función de la longevidad de la relación, de manera que se irá incrementando conforme aumenta el número y la duración de las relaciones con el resto de los agentes (Ordoñez de Pablos, 2004b).

Entre todas las relaciones que establece la empresa con sus grupos de interés, destacan las relaciones comerciales con clientes y proveedores, que presentan un carácter complejo y dinámico por cuanto evolucionan con el tiempo (Polo y Cambra, 2006). El desarrollo de estas relaciones en el largo plazo permite a la empresa incrementar la eficiencia en relación con los competidores (Fossas *et al.*, 2011) y multiplica las posibilidades de crear valor en el intercambio, más allá que en las meras transacciones de mercado (Hillman y Kein, 2001). La orientación a largo plazo de estas relaciones estará determinada fundamentalmente por dos elementos: a) el compromiso de las partes para mantener una relación duradera (Geyskens *et al.*, 1998), y b) el grado de satisfacción alcanzado por las partes en la relación comercial (Wilson, 1995).

La construcción de relaciones sólidas a largo plazo entre las organizaciones provoca que para algunos autores en la actualidad la competencia haya pasado de las empresas individuales a establecerse entre las redes empresariales o *networks* (Berggren y Nacher, 2001). Estas *redes empresariales* constituyen un conjunto de empresas que, siendo institucionalmente independientes, realizan acciones o controlan recursos que las conectan, existiendo un pacto explícito en tales relaciones (Hakansson, 1987). Las redes empresariales proveen a las empresas de un mayor acceso a la información, recursos,

mercados y tecnologías, permiten compartir riesgos, reducir los costes de transacción, proporcionan ventajas derivadas de economías de escala y de alcance y facilitan la innovación (Gulati *et al.*, 2000).

La estructura de la industria alimentaria y los cambios en el entorno provocan la necesidad de mejorar la coordinación a lo largo de toda la cadena de suministro mediante el establecimiento de relaciones a largo plazo entre todos los miembros de la cadena alimentaria (producción, procesado y distribución comercial), permitiendo reducir la incertidumbre, mejorar el acceso a materias primas de calidad y seguridad, adquirir información acerca de los consumidores, facilitar la introducción de innovaciones, reducir los costes de transacción y mejorar la productividad a lo largo de toda la cadena, constituyendo de este modo una fuente de generación de ventajas competitivas para las empresas del sector (Fischer *et al.*, 2008; Magistris y Gracia, 2008; Gellynck y Kühne, 2010; Carraresi *et al.*, 2012).

Desde una perspectiva RBV, las relaciones de la empresa con sus grupos de interés constituyen una fuente importante de generación de ventajas competitivas (Dyer y Singh, 1998; Ziggers y Tjemkes, 2010). Concretamente, las relaciones comerciales con clientes y proveedores a largo plazo se relacionan en la literatura con la obtención de ventajas competitivas sostenibles (Cabanelas *et al.*, 2007), por cuanto el conocimiento generado en esas relaciones ayuda a crear productos y servicios de valor superior en el mercado (Kandampully, 2002).

Los RECURSOS DE MARKETING son todos aquellos atributos, tangibles o intangibles, físicos o humanos, intelectuales o relacionales, que pueden ser desarrollados por la empresa para alcanzar una ventaja competitiva en su mercado (Hooley *et al.*, 2005). Estos recursos se generan mediante la interacción de la organización con entidades externas, pudiendo clasificarse en dos grandes categorías (Srivastava *et al.*, 1998): a) recursos basados en las relaciones con agentes del mercado, y b) recursos basados en el conocimiento del mercado y los agentes que operan en él.

La orientación de la empresa al mercado, entendida como la cultura organizativa que genera los comportamientos necesarios para crear un valor superior para los clientes (Narver y Slater, 1990; Varela y Del Río, 2007; Cauzo y Cossío, 2012), determina el nivel

y calidad de los recursos de marketing de la empresa (Olavarrieta y Friedmann, 1999), al permitir a la organización desarrollar dos tipos de capacidades fundamentales (Mazaira *et al.*, 2004, 2005): a) relacionadas con el conocimiento de mercado, incluyendo la capacidad de percepción del mercado y de adaptación al mercado; y b) vinculadas con las relaciones en el mercado, principalmente con los clientes.

Los recursos de marketing que posee la empresa afectan al rendimiento organizativo por dos vías (Hooley *et al.*, 2005): a) creando más valor para el cliente mediante la consecución de un alto grado de eficiencia en su servicio, lo que según indican Srivastava *et al.* (2001) vendrá determinado por los atributos tangibles del producto, los beneficios y experiencias percibidas por el consumidor, la percepción de marca y efectos derivados de relaciones informales con entidades externas; y b) generando un mayor volumen de ventas y una mayor cuota de mercado para la empresa, mediante la efectividad en la satisfacción de los requerimientos del consumidor.

En la industria alimentaria los recursos de marketing constituyen una herramienta importante de competitividad para las empresas (Banterle *et al.*, 2010a; Carraresi *et al.*, 2012), por cuanto permiten un mayor conocimiento de las necesidades de los consumidores y facilitan la realización de estrategias de diferenciación encaminadas a proveer un valor superior al mercado (Micheels y Gow, 2011; Gellynck *et al.*, 2012), posibilitando especialmente la introducción de innovaciones, la adaptación a los cambios en el consumo alimentario, el desarrollo de nuevos productos y el acceso a nuevos mercados (Hughes, 2009; Banterle *et al.*, 2010b).

La GESTIÓN DE LA CALIDAD constituye todo el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad (ISO, 2005), entendida ésta como adecuación del producto para satisfacer las necesidades del cliente (Juran, 1982). La gestión de la calidad puede ser considerada como una actividad funcional específica de la empresa o como una función transversal dentro de las funciones básicas de la empresa (Bernardo *et al.*, 2012).

En la literatura actual se configuran dos grandes enfoques o modelos que integran la gestión de la calidad dentro de un enfoque de dirección estratégica (Claver *et al.*, 2011; Bernardo *et al.*, 2012): a) el aseguramiento de la calidad, destacando por su amplia

difusión las normas ISO 9000, relacionadas con la implantación y certificación externa de sistemas y procedimientos estandarizados para conseguir la uniformidad en el producto y la conformidad en el cumplimiento de las especificaciones de los clientes (Marimon *et al.*, 2005); y b) la gestión de la calidad total, con un enfoque más global que el anterior, que constituye un sistema de gestión interno basado en la autoevaluación que permite aumentar la competitividad de la organización promoviendo la mejora continua de productos, servicios, procesos sistemas y personal de la empresa (Casadesús *et al.*, 2005).

Según indica Cruz (2007), la elección de uno de estos modelos de gestión de la calidad está condicionada por los motivos y objetivos de la organización, por cuanto no existe un sistema de calidad estandarizado que funcione correctamente aplicado en cualquier tipo de empresa y bajo cualquier contexto, de forma que el éxito de la implantación del sistema de gestión de calidad depende tanto de factores internos (implicación y formación del personal, cultura organizativa, estructura empresarial, etc.) como de factores externos a la organización (exigencias de clientes, competencia en el sector de actividad, etc.).

Los motivos para implantar un sistema de gestión de la calidad pueden ser de dos tipos (Cruz, 2007): a) de carácter interno, por iniciativas y prioridades de la dirección de la empresa, y b) de carácter externo o de mercado, relacionados con las exigencias de clientes y como instrumento de marketing. Los resultados alcanzados son mejores cuando la implantación del sistema responde a motivaciones internas (Gotzamani y Tsiotras, 2002), aunque suelen ser motivos externos los más frecuentes (Martínez y Martínez, 2008).

Las ventajas que aporta la implantación de sistemas de calidad en la empresas alimentarias conciernen principalmente a la obtención de ventajas competitivas debido a mejoras en la eficiencia de operaciones (Briz *et al.*, 2005), como el incremento de la productividad, mejora de la gestión interna, reducción de costes, disminución de errores y aumento de la satisfacción de los clientes, obteniéndose también importantes efectos de mercado como la mejora de la imagen de la empresa (Schulze *et al.*, 2008; Criado y Calvo de Mora, 2009; Karipidis *et al.*, 2009; Psomas y Fotopoulos, 2010).

El análisis en la literatura acerca del impacto de los sistemas de gestión de la calidad sobre el rendimiento organizativo difiere en función del modelo implantado: con respecto a las normas ISO la investigación presenta resultados contradictorios, si bien la conclusión

más común señala un efecto positivo, mientras que existen conclusiones generalmente positivas sobre la influencia de los sistemas de gestión de la calidad total en los resultados empresariales (Martínez y Martínez, 2008; Heras *et al.*, 2009).

La INTERNACIONALIZACIÓN de la empresa incluye todo el conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales (Root, 1994), a lo largo de un proceso en el que las organizaciones incrementan gradualmente su compromiso con los mercados exteriores según aumentan los conocimientos y disminuyen los riesgos percibidos respecto a las operaciones internacionales (Losada *et al.*, 2007), comenzando su expansión internacional en países con características culturales similares al de origen, dado que representan un menor grado de incertidumbre, y procediendo con posterioridad a expandirse a entornos menos familiares y más distantes psicológicamente al de origen (Rialp, 1999; Filippaios y Rama, 2011).

De este modo, el proceso de internacionalización de la empresa se configura en cuatro etapas sucesivas, en función del grado de conocimiento del mercado exterior y de los recursos comprometidos por la organización hacia esos mercados (Johanson y Vahlne, 1990): a) actividades no regulares de exportación, actuando como una venta más del mercado interno; b) exportación mediante representantes independientes; c) establecimiento de subsidiarias comerciales en el extranjero; y d) establecimiento de unidades de producción en el extranjero.

Bajo una perspectiva RBV, la capacidad de internacionalización de la empresa estará determinada por la posesión de recursos adecuados que le permitan desarrollar las ventajas competitivas necesarias para introducirse y competir con éxito en los mercados internacionales (Valenzuela, 2000; Westhead *et al.*, 2002; Heyder *et al.*, 2011); de este modo, la empresa puede explorar nuevas vías de crecimiento y expansión en los mercados exteriores mediante el diseño de una estrategia competitiva basada en la explotación de los recursos estratégicos que posee (Escudero *et al.*, 2011).

La actuación en los mercados exteriores también permite a la empresa obtener nuevos conocimientos que a su vez favorecen el desarrollo de nuevos recursos y capacidades que complementan los previos, y que le ayudan a construir nuevas ventajas competitivas (Hitt

et al., 1997; Gómez *et al.*, 2013), de modo que la internacionalización también afecta positivamente al desarrollo de nuevas capacidades internas de la organización (Heyder *et al.*, 2011).

La creciente globalización de los mercados agroalimentarios provoca la progresiva internacionalización tanto de los flujos comerciales como de los capitales (Traill, 1997, 2000), proceso al que no es ajena la industria alimentaria española. Las empresas españolas del sector alimentario han incrementado paulatinamente su participación en el comercio internacional (Fernández y Márquez, 2009; Langreo, 2012), produciéndose un incremento de la cuota de mercado exterior a la par que una pérdida de cuota en el mercado doméstico (Ameur y Gil, 2003), configurándose también como uno de los sectores más relevantes en cuanto a la recepción de capital extranjero en la industria española (Castán *et al.* 2006).

En la industria manufacturera española, la *exportación* constituye el modo más frecuente de operar en los mercados exteriores, debido fundamentalmente al reducido tamaño medio de las organizaciones, que provoca la preferencia por un modo de entrada internacional que comprometa menos recursos e implique menores riesgos (Rialp, 1999; Monreal *et al.*, 2012).

La orientación hacia la exportación se asocia en la literatura con elevados niveles de crecimiento de la producción y de la productividad empresarial debido a varios factores (García y Avella, 2008, 2010): a) la exportación genera un efecto multiplicador sobre la inversión y la producción; b) constituye una fuente de ingresos en moneda extranjera con la que financiar las importaciones; c) las empresas exportadoras se benefician de la consecución de economías de escala; y d) las empresas exportadoras se benefician de los conocimientos captados en los contactos internacionales.

Finalmente, una vez analizados todos los RECURSOS ESTRATÉGICOS SELECCIONADOS, es necesario resaltar que todos estos factores (recursos tecnológicos, innovación, capital humano, capital relacional, recursos de marketing, gestión de la calidad e internacionalización de la empresa) presentan *naturaleza intangible*, lo que confirma la relevancia de este tipo de recursos en la generación y mantenimiento de ventajas competitivas apuntada por diversos autores (Fernández *et al.*, 2000; Calvo y López, 2004; Villalonga, 2004; Lev, 2007; Amadiou y Viviani, 2010; Molloy *et al.*, 2011).

Numerosos estudios empíricos demuestran la influencia positiva y significativa de los recursos estratégicos analizados sobre el rendimiento alcanzado por las organizaciones. En la tabla 29 se especifican las investigaciones empíricas referenciadas en este trabajo que muestran un impacto positivo (directo o indirecto) de cada uno de los recursos estratégicos sobre el rendimiento empresarial, tanto en la industria alimentaria como en el conjunto de la industria manufacturera.

Tabla 29. Investigaciones que muestran influencia positiva de los recursos estratégicos analizados sobre el rendimiento organizativo.

Recursos estratégicos	Industria Alimentaria	Industria manufacturera
Recursos tecnológicos	Strandskov (2006); Albisu y Mamaqi (2008); Schiefer y Hartmann (2008); Alarcón y Sánchez (2013a); Chaddad y Mondelli (2013)	Rodríguez-Romero y Grandón (1992); Hall (1993); Rodríguez-Romero (1993); Hall y Mairesse (1995); Donovan (1996); Vicente (2000); Beneito (2001); Maté y Rodríguez (2002); Martín-Marcos y Jaumandreu (2004); Máñez <i>et al.</i> (2005); Hall y Oriani (2006); Vargas <i>et al.</i> (2006, 2007); Rubio y Aragón (2008, 2009); Romero <i>et al.</i> (2009); Ortega <i>et al.</i> (2011)
Innovación	Hyvönen y Kola (1998); Forsman (2004); Mazzanti <i>et al.</i> (2006); Strandskov (2006); Albisu y Mamaqi (2008); Micheels y Gow (2008); Johnson <i>et al.</i> (2009); Mamaqi <i>et al.</i> (2009); Carraresi <i>et al.</i> (2011); Micheels y Gow (2011); Carraresi <i>et al.</i> (2012)	Huergo y Jaumandreu (2004); Surroca y Santamaría (2007); Van Auker <i>et al.</i> (2008); Rubio y Aragón (2008, 2009); Baker y Sinkula (2009); Artz <i>et al.</i> (2010); Camisón y Villar (2010); Martínez <i>et al.</i> (2010); Rochina <i>et al.</i> (2010); Jiménez y Sanz (2011); Santamaría y Nieto (2011); Camisón y Villar (2014)
Capital humano	Mamaqi <i>et al.</i> (2002); Borch y Forsman (2004); Muga y Bitsch (2005); Furtan y Sauer (2008)	Huselid (1995); Merino y Salas (1996); Huselid <i>et al.</i> (1997); Ichniowski <i>et al.</i> (1997); Argimón <i>et al.</i> (1999); Aragón <i>et al.</i> (2003); Castiglionesi y Ornaghi (2003); López (2003); Calvo y López (2004); Hatch y Dyer (2004); López-Cabrales <i>et al.</i> (2006); Barba <i>et al.</i> (2007); Rubio y Aragón (2008, 2009); Muñoz y Salinero (2011); Bou y Roca (2012)
Capital relacional	Mazzanti <i>et al.</i> (2006); Strandskov (2006); Albisu y Mamaqi (2008); Furtan y Sauer (2008); Mamaqi <i>et al.</i> (2009); Carraresi <i>et al.</i> (2011); Carraresi <i>et al.</i> (2012)	Luo <i>et al.</i> (2004); Reinartz <i>et al.</i> (2004); Youndt <i>et al.</i> (2004); Gallego y Rodríguez (2005); Carr y Kaynak (2007); Surroca y Santamaría (2007); Cabrita y Bontis (2008); Lages <i>et al.</i> (2009); Ziggers y Henseler (2009); Cao y Zhang (2011)
Recursos de marketing	Borch y Forsman (2004); Forsman (2004); Albisu y Mamaqi (2008); Micheels y Gow (2008); Schiefer y Hartmann (2008); Johnson <i>et al.</i> (2009); Carraresi <i>et al.</i> (2011); Micheels y Gow (2011); Carraresi <i>et al.</i> (2012); Alarcón y Sánchez (2013b); López-Mosquera <i>et al.</i> (2014); Benos <i>et al.</i> (2015)	Vorhies <i>et al.</i> (1999); Llonch y López (2004); Verhees y Meulenbergh (2004); Hooley <i>et al.</i> (2005); Luo <i>et al.</i> (2005); Milfelner <i>et al.</i> (2008); Rubio y Aragón (2008); Baker y Sinkula (2009); Morgan <i>et al.</i> (2009); Vorhies <i>et al.</i> (2009); Murray <i>et al.</i> (2011)

Recursos estratégicos	Industria Alimentaria	Industria manufacturera
Gestión de la calidad	Zaibet y Bredahl (1997); Mamaqi <i>et al.</i> (2009); Psomas y Fotopoulos (2010); Gómez <i>et al.</i> (2013); Kafetzopoulos y Gotzamani (2014)	Casadesús y Giménez (2000); Romano (2000); Escrig <i>et al.</i> (2001); Kaynak (2003); Merino (2003); Corbett <i>et al.</i> (2005); Sharma (2005); Demirbag <i>et al.</i> (2006); Martínez y Martínez (2008); Rubio y Aragón (2008, 2009); Camisón <i>et al.</i> (2009); Heras <i>et al.</i> (2009); Martínez <i>et al.</i> (2010)
Internacionalización	Furtan y Sauer (2008); Adenaeuer y Heckelei (2011); Heyder <i>et al.</i> (2011); García <i>et al.</i> (2013); Gómez <i>et al.</i> (2013)	Bernard y Wagner (1997); Bernard y Jensen (1999); Aw <i>et al.</i> (2000); Castellani (2002); Delgado <i>et al.</i> (2002); Wagner (2002); Álvarez y López (2004); Girma <i>et al.</i> (2004); Fariñas y Martín-Marcos (2007); Tomiura (2007); García y Avella (2008); Monreal <i>et al.</i> (2012); Silva <i>et al.</i> (2012)

Fuente: Elaboración propia.

La revisión teórica realizada ha permitido analizar en profundidad, según la lógica del enfoque RBV, la relación existente entre el tamaño o dimensión empresarial, los recursos estratégicos seleccionados, la ventaja competitiva y el rendimiento organizativo en las empresas alimentarias españolas, proporcionado la base para la formulación de las *hipótesis de investigación* que serán objeto de contraste en el estudio empírico. Resumidamente, estas hipótesis han sido establecidas asumiendo una relación positiva y significativa entre el tamaño empresarial y la totalidad de recursos estratégicos analizados, de igual manera que entre esos recursos estratégicos y el rendimiento organizativo de las empresas alimentarias.

Debido a que las ventajas competitivas son difíciles de medir (Ketchen *et al.*, 2007), la investigación bajo el enfoque de los recursos trata de buscar un *vínculo empírico* entre los recursos estratégicos y el rendimiento organizativo (Newbert, 2007; Crook *et al.*, 2008), por lo que en este estudio se procederá a analizar empíricamente en qué medida el tamaño o dimensión empresarial afecta a la dotación de los recursos identificados como estratégicos, así como la influencia que presenta la posesión de estos recursos sobre el rendimiento organizativo sostenido en la industria alimentaria española, a efectos de establecer cuáles son los factores que determinan el rendimiento organizativo en las empresas alimentarias.

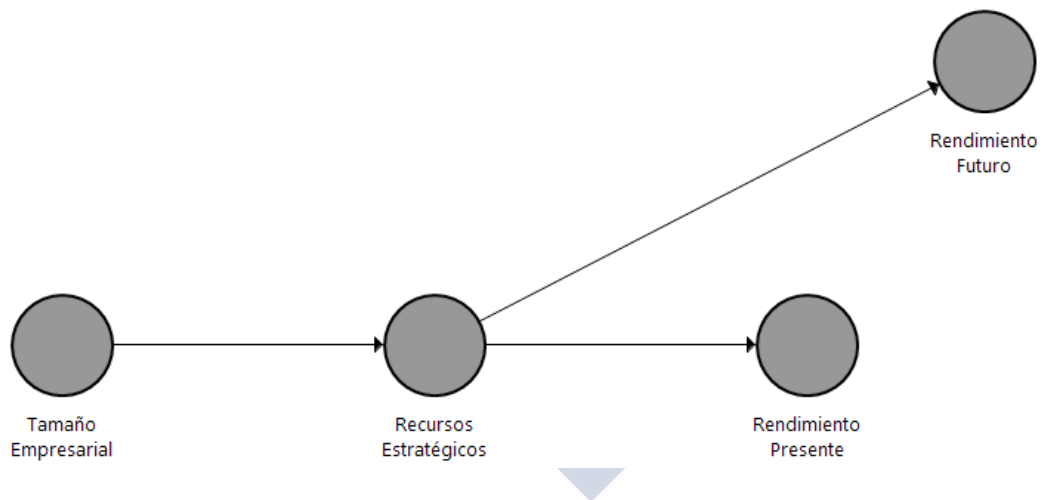


5 ESTUDIO EMPÍRICO

5.1 INTRODUCCIÓN

El *objetivo* del estudio empírico es analizar la relación existente entre el tamaño empresarial, un conjunto de recursos seleccionados en base a la revisión bibliográfica previa con potencial para generar ventajas competitivas sostenibles (recursos tecnológicos, innovación, capital humano, capital relacional, recursos de marketing, gestión de la calidad e internacionalización de la empresa) y el rendimiento organizativo presente y futuro⁴³ en empresas del sector alimentario español.

Figura 16. Representación gráfica del modelo conceptual.



Fuente: Elaboración propia.

La figura 16 refleja el *modelo conceptual* objeto de análisis empírico, planteando un modelo causal que permita determinar la influencia que presenta el tamaño organizativo en la dotación de recursos estratégicos, así como la capacidad explicativa de éstos sobre la varianza del rendimiento organizativo tanto presente como futuro (tomado éste con un

⁴³ En este trabajo se denomina *período presente o actual* al año central del estudio (2010), y *período futuro* al correspondiente a dos años después de aquel (2012).

retardo de dos años), lo que permitirá evaluar además en qué medida los recursos estratégicos analizados contribuyen a la sostenibilidad de las rentas, puesto que, tal y como sostiene el propio Barney (2001b), los recursos estratégicos se desarrollan y generan ventajas competitivas a lo largo del tiempo.

De este modo, en el estudio empírico se realizará el *contraste de las hipótesis de investigación* planteadas en el capítulo anterior, subdividiendo las referidas a la relación entre recursos estratégicos y rendimiento organizativo en *período presente* y *período futuro*, a fin de determinar la permanencia de sus efectos en el tiempo.

El proceso para comprobar las hipótesis comienza con la exposición de la metodología empleada en la investigación y continúa posteriormente con el análisis de los datos, utilizando para la realización de todo el análisis econométrico el software IBM SPSS Statistics (versión 22) y SmartPLS 3 (Ringle *et al.*, 2015), para finalizar con la discusión de los resultados obtenidos en el estudio.

5.2 METODOLOGÍA

A continuación se realiza la descripción de los datos y la selección muestral utilizada para el análisis, prosiguiendo con la operativa de medición de las variables latentes del modelo y los métodos econométricos a utilizar en el análisis para determinar la significatividad y relevancia de las relaciones existentes entre las diferentes variables objeto de estudio.

5.2.1 BASE DE DATOS: LA ENCUESTA SOBRE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Los datos utilizados en el estudio provienen de la *Encuesta Sobre Estrategias Empresariales* (ESEE), investigación que desde el año 1990 encuesta anualmente un panel de empresas representativo de la industria manufacturera española, y que se adapta a dos tipos de usos potenciales: a) en primer lugar, permite conocer y analizar en profundidad la evolución temporal del sector industrial a través de múltiples datos sobre la actividad y las decisiones de las empresas del sector; y b) en segundo lugar, permite generar información

microeconómica de panel adaptada a la especificación y contraste de modelos econométricos derivados de la teoría económica. La ESEE tiene su origen en un acuerdo suscrito en 1990 entre el Ministerio de Industria y la Fundación SEPI⁴⁴, que se ha responsabilizado de su diseño y control de la realización a través del Programa de Investigaciones Económicas.

El objetivo de la ESEE es construir una *base de datos* que permita desarrollar caracterizaciones y análisis de la realidad industrial española de corte microeconómico, situando el acento en los comportamientos estratégicos de las empresas, incorporando en su diseño tres características básicas (Fariñas y Jaumandreu, 1994; Rodríguez, 2011):

- a) Delimitar y mantener una muestra con una *representatividad* conocida de las empresas industriales manufactureras españolas, de forma que las inferencias establecidas a partir de la muestra pueden reclamarse como válidas para la población de empresas de referencia.
- b) El contenido de la encuesta se orienta a obtener información sobre las *estrategias* de las empresas, entendidas como las decisiones que adoptan sobre aquellas variables que constituyen sus instrumentos de competencia, incluyendo tanto los más flexibles o modificables en el corto plazo como aquellos que requieren plazos más largos para su replanteamiento, completándolas con información del entorno y con datos contables que permitan aproximarse a los resultados empresariales.
- c) El esfuerzo se dirige a la obtención de *datos de panel* (observaciones consistentes a lo largo del tiempo de las mismas unidades) que permitan explotar a fondo todas las ventajas de análisis que proporcionan este tipo de datos: son especialmente adecuados para los análisis de evolución de las empresas, proveen unas condiciones óptimas para la separación de las fluctuaciones cíclicas y los componentes tendenciales o determinísticos, permiten abordar con mayor rigor la valoración de los ritmos de ajuste de las variables de interés ante los cambios en el entorno así como de las decisiones de las empresas, y proporcionan las mejores condiciones

⁴⁴ Fundación pública estatal constituida con aportación mayoritaria de la *Sociedad Estatal de Participaciones Industriales* (SEPI). En www.fundacionsepi.es se puede consultar la información institucional de la Fundación así como las características de la ESEE.

para la estimación de parámetros de interés teórico, esto es, efectos de interés en modelos que toman en cuenta la influencia de múltiples variables sobre una variable relevante.

Con respecto a su *cobertura*, la población de referencia de la ESEE la constituyen las empresas con 10 y más trabajadores de la industria manufacturera española, definida como la que abarca las Divisiones 10 a 33 de la Sección C de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas de 2009 (CNAE-2009), excluyendo la división 19 (coquerías y refino de petróleo), siendo el ámbito geográfico de referencia de la encuesta el conjunto del territorio nacional. La ESEE reagrupa sectorialmente a las empresas en un total de veinte sectores de actividad, correspondiéndose con carácter general con la División de dos dígitos de la CNAE-2009.

Todas las *variables* incluidas en la ESEE tienen una dimensión temporal anual y toda la información contenida en la encuesta está sometida a controles de validación y de consistencia lógica. Para garantizar la representatividad de la muestra, la ESEE realiza la selección muestral inicial partiendo del directorio de cuentas de la Seguridad Social, y a partir de su tratamiento permite estimar una población de referencia que sirve de base para la investigación. Las unidades finalmente encuestadas se seleccionan combinando criterios de exhaustividad y de muestreo aleatorio, dependiendo del empleo de las empresas. Éstas se distribuyen en dos grupos por intervalos de tamaño en función del número de empleados: en el primer grupo se incluyen las empresas de más de 200 trabajadores, a las que se requiere exhaustivamente su participación en la encuesta, quedando el segundo grupo formado por las empresas con empleo comprendido entre 10 y 200 trabajadores, que son seleccionadas por muestreo estratificado, proporcional con restricciones y sistemático con arranque aleatorio (Fariñas y Jaumandreu, 1994).

En el primer año en que se comienza a elaborar la ESEE (1990) se encuestaron 2.188 empresas con los criterios indicados, poniéndose a partir de ese año especial interés en el mantenimiento de su representatividad respecto a la población de referencia, orientando los esfuerzos, por una parte, a reducir en lo posible el deterioro de la muestra inicial, evitando el decaimiento de la colaboración de las empresas, y por otra parte, a incorporar cada año a la encuesta todas las empresas de nueva creación mayores de 200 trabajadores y una muestra seleccionada aleatoriamente que representa aproximadamente el 5% de las

empresas nuevas entre 10 y 200 trabajadores. Bajo estos criterios, la ESEE ha encuestado una media anual aproximada de 1.800 empresas, a partir de un cuestionario de 107 preguntas, con más de 500 campos distribuidos en ocho grupos de contenidos, que dan lugar a un total de 744 variables accesibles elaboradas a partir de los campos de la encuesta.

Finalmente, es necesario destacar que toda la información contenida en la ESEE está sujeta a la *confidencialidad de los datos*, de modo que las empresas encuestadas aparecen referenciadas en la base de datos mediante un número ordinal, no siendo posible identificar la razón social o el número de identificación fiscal de las empresas participantes.

Para la realización de este estudio empírico se emplean *datos de la ESEE correspondientes al período 2007-2012, siendo el año central del análisis el 2010*, último disponible con cuestionario ampliado a la fecha de realización del estudio. En la tabla 30 puede verse la evolución del total de empresas de la muestra de la ESEE, representativa del conjunto de la industria manufacturera española, durante el período de referencia señalado, apreciándose que en el año 2010 la encuesta se dirige a un total de 2.015 empresas, obteniendo una tasa de respuesta de un 90,2%, lo que arroja un total de 1.817 empresas con respuesta al cuestionario, cifra que disminuye hasta las 1.605 empresas en el año 2012.

Tabla 30. Resumen de la evolución de la muestra de la ESEE (2007-2012).

Período	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Muestra viva	2.023	2.013	2.009	2.015	2.006	1.816
Responden	1.892	1.853	1.791	1.817	1.816	1.605
Porcentaje respuestas	93,5	92,1	89,1	90,2	90,5	88,4
Sin acceso a datos	131	160	218	198	190	211
Recuperaciones	3	2	2	0	0	0
Incorporaciones del año	118	154	222	189	0	274
Número registros totales	4.475	4.629	4.851	5.040	5.040	5.304
Nº empresas alimentarias en la muestra	299	303	316	297	-	249

Fuente: Adaptado de la Fundación SEPI.

El esfuerzo realizado por la ESEE para incorporar a las empresas de mayor tamaño a la encuesta se ha visto reflejado en su composición, puesto que del análisis de los datos correspondientes al año 2010 se desprende que un 16,2% de las empresas manufactureras se corresponden con el intervalo de 250 trabajadores o más, presentando el 83,8% restante entre 10 y 249 trabajadores.

Del total de empresas que responden a la encuesta, y debido a la propia agrupación efectuada por la ESEE, para el análisis empírico se han seleccionado como empresas pertenecientes a la *industria alimentaria* aquellas encuadradas en las siguientes Divisiones de la Sección C de la CNAE-2009: División 10, *industria de alimentación*; División 11, *fabricación de bebidas*; y División 12, *industria del tabaco*⁴⁵. Esto arroja una cifra de 297 empresas para el año 2010, número que disminuye hasta un total de 249 empresas al considerar los datos del año 2012, tal y como se aprecia en la tabla 30.

Finalmente, teniendo en cuenta la necesidad de disponer de datos completos para los años 2007, 2008, 2009, 2010 y 2012 (como se verá más adelante), de las 249 empresas se seleccionan aquellas que presentan datos simultáneamente de todas las variables objeto de estudio en esos cinco años, eliminando además cinco casos con valores atípicos, lo que arroja una *muestra final de 186 empresas alimentarias* para la realización del análisis empírico.

La distribución de las 186 empresas de la muestra en función de su número de empleados en el año 2010 refleja la existencia de un 22,6% de organizaciones con 250 o más trabajadores, mientras que las empresas con menos de esa cifra ascienden a un 77,4% del total, lo que señala un claro sesgo de la muestra hacia las empresas de mayor tamaño (según su número de empleados) respecto a la composición de la industria alimentaria española, que cuenta solamente con un 0,9% de empresas de esa dimensión (FIAB, 2014), sesgo común a toda la ESEE según se ha comentado con anterioridad.

⁴⁵ Numerosos estudios realizados sobre el sector alimentario agrupan a la industria del tabaco (C12) junto con la industria de alimentación (C10) y bebidas (C11). En este trabajo, la agrupación sectorial efectuada por la ESEE obliga a utilizar esta composición (sectores 1, 2 y 3 de la clasificación sectorial de la ESEE).

5.2.2 MEDICIÓN DE LAS VARIABLES DEL MODELO

La naturaleza secundaria de los datos utilizados ha condicionado el diseño de las variables del modelo al obligar a adaptarse a los ítems disponibles en la ESEE, puesto que, tal y como se ha señalado con anterioridad, no es posible identificar de modo alguno a las empresas participantes en la encuesta, lo que impide completar los datos existentes con otros provenientes de otras fuentes así como la utilización de indicadores de naturaleza subjetiva.

A continuación se procede a describir cómo se realiza la medición de los constructos o variables latentes (no observables) del modelo de relaciones a partir de los indicadores disponibles en la ESEE.

El término *constructo* se refiere a una construcción teórica que puede ser definida en términos conceptuales pero que no puede ser observada directamente, por lo que debe ser medida de manera indirecta a través de *indicadores*, que son variables directamente observables que representan una manifestación o faceta de ese constructo (Hair *et al.*, 1999).

En general, existen dos modelos o formas diferentes de medir las variables latentes a partir de los indicadores disponibles (Hair *et al.*, 2014): a) la *medición reflectiva*, en la que los indicadores reflejan los efectos o manifestaciones del constructo subyacente, asumiendo que el constructo causa la covariación de los indicadores, fluyendo de este modo la relación del constructo hacia sus indicadores de medida; y b) la *medición formativa*, basada en la asunción de que los indicadores causan o forman el constructo, de modo que cada indicador captura un aspecto específico del constructo, fluyendo de este modo la relación de los indicadores hacia el constructo.

Todas las variables latentes del modelo se han operativizado a través de factores de primer orden formados por indicadores reflectivos, excepto para el caso de los recursos de marketing que se han utilizado indicadores formativos y aquellos en que se ha decidido utilizar un único ítem de medida. La tabla 31 refleja esquemáticamente la medición de los constructos o variables latentes del modelo.

Tabla 31. Medición de las variables latentes del modelo.

Constructo	Medida	Indicadores	Investigaciones
Rendimiento Operativo	Uni-ítem	LPRODUCT: Logaritmo de valor añadido por empleado	Huselid (1995); Huselid <i>et al.</i> (1997); Camisón y Cruz (2008); Ortega <i>et al.</i> (2011); Monreal <i>et al.</i> (2012)
Rendimiento Financiero	Reflectiva	ROA: Rentabilidad sobre activo total	Camisón y Cruz (2008); Schiefer y Hartmann (2008); Adenaeuer y Heckelei (2011); Alarcón y Sánchez (2013a); Hirsch <i>et al.</i> (2014)
		ROE: Rentabilidad sobre fondos propios	
		ROS: Rentabilidad sobre ventas	
Tamaño	Reflectiva	LPASIVO: Logaritmo de activo total	Mazzanti <i>et al.</i> (2006); Heyder <i>et al.</i> (2011); Chaddad y Mondelli (2013); García <i>et al.</i> (2013); Hirsch <i>et al.</i> (2014)
		LPERTOT: Logaritmo de número de empleados	
		LVENTAS: Logaritmo de ventas totales	
Recursos Tecnológicos	Reflectiva	SRTA: Stock de tecnología adquirida	Rodríguez-Romero (1993); Hall y Mairesse (1995); Díaz <i>et al.</i> (2006); Hall y Oriani (2006); Vargas <i>et al.</i> (2006); Romero <i>et al.</i> (2009)
		SRTD: Stock de tecnología desarrollada internamente	
Innovación	Reflectiva	INNPCSO: Introducción innovaciones proceso	Huergo y Jaumandreu (2004); Surroca y Santamaría (2007); López <i>et al.</i> (2008); Mamaqi <i>et al.</i> (2009); Santamaría y Nieto (2011)
		INNPROD: Introducción innovaciones producto	
		PERSINPCS: Persistencia en la innovación de proceso	
		PERSINPRD: Persistencia en la innovación de producto	
Capital Humano	Reflectiva	CME: Coste medio por empleado	Galende y Suárez (1999); Castiglionesi y Ornaghi (2003); Galende y De La Fuente (2003); López (2006); López <i>et al.</i> (2008); Bou y Roca (2012); Roca <i>et al.</i> (2012)
		EDU: Proporción de licenciados y titulados medios en plantilla	
		GTFORME: Gastos en formación por empleado	
Capital Relacional	Reflectiva	CTCL: Relaciones estables con clientes	Ordoñez de Pablos (2004b); Albisu y Mamaqi (2008); Schiefer y Hartmann (2008); Fossas <i>et al.</i> (2011)
		CTPR: Relaciones estables con proveedores	
		PERSRELCTCL: Persistencia de relaciones con clientes	
		PERSRELCTPR: Persistencia de relaciones con proveedores	
Recursos de Marketing	Formativa	AGM1N: Ámbito geográfico del mercado de la empresa	Strandskov (1999); Beneito (2003); Albisu y Mamaqi (2008); López <i>et al.</i> (2008); Schiefer y Hartmann (2008); Carraresi <i>et al.</i> (2012)
		EMYM: Realización de estudios de mercado	
		GPV: Gastos de publicidad sobre ventas	
Calidad	Uni-ítem	NYCC: Utilización de sistemas de control de calidad	Merino (2001)
Internacionalización	Reflectiva	PERSEXPORT: Persistencia en la actividad exportadora	Katsikeas <i>et al.</i> (2000); García y Avella (2008); Heyder <i>et al.</i> (2011); Monreal <i>et al.</i> (2012)
		PX: Ratio de exportación sobre ventas	
		PXMEDIA: Intensidad exportadora media en los últimos 3 años	

Fuente: Elaboración propia.

5.2.2.1 El rendimiento organizativo

En el ámbito de la dirección estratégica, el rendimiento organizativo⁴⁶ constituye habitualmente la variable dependiente de los modelos a analizar (March y Sutton, 1997; Newbert, 2014). Se trata de un constructo clave en la dirección estratégica, tanto desde el punto de vista teórico como empírico, aunque por su amplitud y carácter complejo es difícil de definir y de medir (Venkatraman y Ramanujam, 1986), por lo que existen numerosas discrepancias en la literatura en cuanto a su concepto, a su contenido y a la forma de operativizarlo, derivadas del reconocimiento de su naturaleza multidimensional (Camisón y Cruz, 2008).

Para Varadarajan y Vasudevan (1990) la falta de consenso existente para definir el rendimiento organizativo se deriva de dos aspectos: a) las diferencias en las dimensiones que forman el constructo, que Camisón (1999) clasifica en resultados financieros, eficiencia operativa, capacidad de competir y satisfacción de los *stakeholders* (clientes, empleados y entorno social); y b) las diferencias en los indicadores adecuados para su medición, señalando diversos autores a este respecto que los diferentes indicadores utilizados para medir el rendimiento organizativo pueden llegar a condicionar y limitar el resultado obtenido (Coff, 1999; Ray *et al.*, 2004).

En este contexto, Camisón (1997) define el *rendimiento organizativo* como el éxito de la empresa para, a través de una gestión eficiente de una cierta combinación de recursos disponibles y del desarrollo de determinadas estrategias, configurar una oferta de productos que resulte atractiva para una cuota significativa del mercado y le permita alcanzar una posición competitiva favorable, mantener y aumentar su participación en el mercado al tiempo que lograr unos resultados financieros superiores y un crecimiento satisfactorio de las rentas generadas.

Los *indicadores de medición* del rendimiento organizativo se pueden clasificar en función de dos aspectos fundamentales (Camisón y Cruz, 2008): a) en primer lugar, en función de la *escala utilizada* para la medición, se dividen en escalas uni-ítem y escalas

⁴⁶ En la literatura se pueden encontrar diversas acepciones como *desempeño organizativo*, *eficiencia organizativa*, *éxito competitivo*, *rendimiento organizativo*, etc., conceptos que, aunque poseen matices diferenciadores, asimilamos en este estudio para referirnos al rendimiento de la organización.

multidimensionales, tomando en consideración en este segundo grupo la combinación de los indicadores de la escala; y b) en segundo lugar, en función del *método de obtención* de los datos utilizados en la medición, se distingue entre indicadores objetivos de tipo cuantitativo, que habitualmente provienen de los estados contables de la empresa, e indicadores subjetivos, basados en las percepciones de los directivos de las organizaciones analizadas.

En primer lugar, con respecto a la *escala utilizada* para la medición, se diferencian dos modelos (Camisón y Cruz, 2008): a) la *definición unidimensional* del rendimiento organizativo, de larga tradición en la literatura, normalmente limitada a la dimensión financiera o de eficiencia, utilizando preferentemente indicadores contables de rentabilidad de capital (ROA, ROE, etc.) o indicadores de rentabilidad de capital basados en el mercado (*q de Tobin* o *ratio market-to-book*); y b) la utilización de indicadores de *índole multidimensional*, derivada del desarrollo de nuevos enfoques estratégicos, que consideran que un indicador único presenta limitaciones para proveer una medida fiable de un constructo complejo como el rendimiento organizativo, incorporando en la medición nuevos aspectos como el crecimiento, la cuota de mercado, la productividad y dimensiones de desempeño no financiero.

En segundo lugar, en relación al *método utilizado* en la obtención de datos para la medición, Venkatraman y Ramanujam (1986) diferencian dos modelos: a) los métodos de *medición objetiva*, basados en indicadores cuantitativos obtenidos de diversas fuentes (encuestas, datos publicados, bases de datos, etc.), que no descansan sobre las percepciones de los individuos; y b) los métodos de *medición subjetiva*, consistentes en solicitar a los directivos de las empresas que realicen una autoevaluación subjetiva de su organización, trasladando su juicio a medidas cualitativas del rendimiento mediante escalas numéricas o lingüísticas. Según señalan Camisón y Cruz (2008), la medición subjetiva consiste habitualmente en la comparación de objetivos y resultados alcanzados por la organización, la comparación del rendimiento de la empresa con la competencia y/o la medición del grado de satisfacción de los *stakeholders*. En la literatura existe evidencia de que las evaluaciones subjetivas realizadas por los directivos son bastante consistentes con las medidas de rendimiento de tipo objetivo (Dess y Robinson, 1984).

En el ámbito de la dirección estratégica, y bajo una perspectiva RBV, la medición más habitual del rendimiento organizativo se realiza utilizando indicadores de naturaleza económica y/o financiera (Venkatraman y Ramanujam, 1986), aunque diversas investigaciones en la literatura han propuesto la medición de varias dimensiones del constructo rendimiento organizativo utilizando indicadores financieros y no financieros, por ejemplo Spanos y Lioukas (2001), Richard *et al.* (2004) y Kafetzopoulos y Gotzamani (2014). Siguiendo este enfoque, y en función de la disponibilidad de datos que proporciona la ESEE, el modelo planteado en este estudio analiza una *doble dimensión del rendimiento organizativo*, utilizando para ello una serie de indicadores propuestos por Camisón y Cruz (2008) a tal efecto:

- a) En primer lugar, el *rendimiento operativo* de la empresa, medido a través de la productividad, indicador que refleja la eficiencia en el uso de los recursos.
- b) En segundo lugar, el *rendimiento financiero* de la empresa, medido a través de diversos indicadores que reflejan la capacidad de la organización para generar rentas, en concreto la rentabilidad económica, la rentabilidad financiera y la rentabilidad sobre ventas.

Con respecto a la *medición del rendimiento operativo de la empresa*, se define la *productividad* con carácter general como la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para obtenerla (OECD, 2001), representando una medida de la eficiencia en la utilización de los recursos de la organización. La aportación de la OECD (2001) distingue dos tipos de medidas principales de productividad para la empresa: a) medidas de productividad que relacionan alguna medida de ingresos brutos (por ejemplo la cifra de ventas de la empresa) en relación a alguna medida de *input*; y b) aquellas que utilizan el valor añadido para capturar los movimientos en el *output* en relación a alguna medida de *input*.

Una de las medidas de productividad más utilizadas en la literatura es la *productividad del trabajo*, medida bien como ingresos brutos por unidad de trabajo (trabajador, horas trabajadas, etc.) o bien como valor añadido por unidad de trabajo (OECD, 2001), ratio éste que refleja la utilización productiva del trabajo en la empresa para generar valor añadido. Numerosas investigaciones utilizan diferentes mediciones de la productividad del trabajo

como indicador para la medición del rendimiento organizativo, por ejemplo Huselid (1995), Huselid *et al.* (1997), Ortega *et al.* (2011) y Monreal *et al.* (2012). Autores como Camisón y Cruz (2008) proponen la productividad del trabajo, medida como el ratio valor añadido por empleado, como una variable adecuada para medir la eficiencia operativa de la empresa como una dimensión del rendimiento organizativo.

En este modelo empírico, la medición de la productividad de la organización (PRODUCT) en los dos períodos considerados (2010 y 2012) se realiza mediante la construcción del ratio *valor añadido por empleado* en el año t correspondiente:

- $PRODUCT_t = VA_t / PERTOT_t$

El valor añadido (VA) se define como la suma de las ventas, variación de existencias y otros ingresos de gestión, menos las compras y los servicios exteriores; por su parte, PERTOT representa el personal total ocupado en la empresa a 31 de diciembre del año correspondiente.

De este modo, para medir el constructo RENDIMIENTO OPERATIVO utilizaremos como único ítem el logaritmo de la variable PRODUCT del año t correspondiente.

Por su parte, la *medición del rendimiento financiero de la empresa* se realizará mediante la utilización de tres indicadores que tratan de medir el grado de proximidad de la empresa al objetivo de maximización de riqueza de los accionistas (Camisón y Cruz, 2008): a) rentabilidad sobre activo (ROA), que refleja la capacidad de la empresa de generar rentas mediante la utilización de sus recursos; b) rentabilidad sobre fondos propios (ROE), que evalúa cómo se traduce aquella en beneficio para los accionistas; y c) rentabilidad sobre ventas (ROS), que indica el margen sobre ventas obtenido por la empresa. Numerosas investigaciones empíricas utilizan alguno o varios de estos indicadores, por ejemplo Schiefer y Hartmann (2008), Adenaeuer y Heckelee (2011), Alarcón y Sánchez (2013a) y Hirsch *et al.* (2014).

A partir de los indicadores que proporciona la ESEE, la medición de las tres variables mencionadas (ROA, ROE y ROS) en los dos períodos considerados para el análisis (2010 y 2012) se realiza mediante la construcción de los siguientes ratios en el año t correspondiente:

- $ROA_t = (VA_t - CP_t) / PASIVO_t$
- $ROE_t = (VA_t - CP_t) / FPVA_t$
- $ROS_t = (VA_t - CP_t) / VENTAS_t$

Los costes de personal soportados por la empresa (CP) recogen los sueldos y salarios brutos, las indemnizaciones, las cotizaciones sociales a cargo de la empresa, las aportaciones a sistemas complementarios de pensiones y otros gastos sociales. En cuanto a los denominadores, el activo total de la empresa (PASIVO) se aproxima por la suma de los fondos propios y los fondos ajenos de la empresa tanto a corto como a largo plazo; por su parte, (FPVA) representa los recursos aportados por los propietarios de la empresa o generados mediante la obtención de beneficios no distribuidos, definiéndose como la suma del capital, las reservas y los resultados pendientes de aplicación, menos el dividendo a cuenta entregado en el ejercicio (partida A-1 del Pasivo de balance); finalmente, la cifra de ventas (VENTAS) recoge las ventas de mercaderías, las ventas de productos transformados, la prestación de servicios y otras ventas (envases, embalajes, subproductos y residuos), excluidos rappels y devoluciones de ventas (cuenta 70 del PGC).

De este modo, utilizando estos tres *ítems reflectivos* (ROA, ROE y ROS) del año t correspondiente se construirá la variable latente RENDIMIENTO FINANCIERO de ese período.

Finalmente, puesto que diversos estudios señalan que el rendimiento operativo está positivamente relacionado con el rendimiento financiero de la empresa, por cuanto la eficiencia en la utilización de los recursos se traduce en mayor capacidad potencial de generar rentas (Bottazzi *et al.*, 2008; Ou *et al.*, 2010; Kafetzopoulos y Gotzamani, 2014), se incorpora al estudio empírico la siguiente hipótesis de investigación al objeto de analizar esta relación en la industria alimentaria en los dos períodos objeto de estudio:

- ✓ *Hipótesis:* El rendimiento operativo de las empresas alimentarias influye positivamente en el rendimiento financiero de ese mismo período.

5.2.2.2 El tamaño empresarial

La medición del tamaño o dimensión empresarial es objeto de debate en la literatura, puesto que, pese a la evidencia de que el tamaño es un constructo de naturaleza multidimensional (Kimberly, 1976), suele ser analizado empíricamente de manera parcial refiriendo solamente alguna de sus dimensiones (principalmente el número de empleados de la empresa), lo que puede afectar al estudio de las relaciones y al resultado del análisis (Gooding y Wagner, 1985; Damanpour, 1992; Camisón, 2001).

Las evidencias empíricas extraídas de la literatura sobre la relación directa existente entre tamaño y rendimiento organizativo en la industria alimentaria (ver tabla 21) muestran claramente esta situación, puesto que la totalidad de trabajos referenciados utilizan un único indicador de tamaño organizativo en su análisis: la cifra de ventas (Ebeth y Theuvsen, 2007; Schiefer y Hartmann, 2008; Heyder *et al.*, 2011; Chaddad y Mondelli, 2013), los activos totales (García *et al.*, 2013; Hirsch *et al.*, 2014), la superficie destinada a producción (Micheels y Gow, 2008) o el número de empleados (Mazzanti *et al.*, 2006), no existiendo ningún trabajo entre éstos que mida el tamaño empresarial mediante varios indicadores, lo que provoca que haya que interpretar con precaución los resultados obtenidos en dichos estudios, efecto especialmente relevante en aquellos que estudian esta relación con más profundidad, Chaddad y Mondelli (2013) y Hirsch *et al.* (2014).

Con el objetivo de salvar estas limitaciones y captar en mayor medida la *naturaleza multidimensional* de la dimensión organizativa, siguiendo a autores como Kimberly y Evanisko (1981) y Lee y Xia (2006), que especifican como dimensiones fundamentales del tamaño empresarial los recursos de la organización, sus volúmenes de transacción y el número de empleados que posee, se realiza la medición del constructo o variable latente TAMAÑO mediante la utilización del logaritmo de tres *indicadores reflectivos*: activos totales de la empresa (PASIVO), volumen de ventas (VENTAS) y número de empleados de la organización (PERTOT).

La referencia temporal considerada para el constructo ha sido el año 2009, por cuanto el tamaño se considera en el modelo como un antecedente de la base de recursos de la organización, además de evitar posibles problemas de endogeneidad entre las variables, de

modo que la variable independiente (tamaño) no esté condicionada por las dependientes (recursos estratégicos).

5.2.2.3 Los recursos estratégicos

A continuación se procede a describir la operativa de medición de los recursos estratégicos considerados en el modelo: recursos tecnológicos, innovación, capital humano, capital relacional, recursos de marketing, gestión de la calidad e internacionalización de la empresa.

5.2.2.3.1 Recursos tecnológicos

La obtención y ampliación de los recursos tecnológicos de la empresa puede ser realizada mediante dos alternativas principales (Beneito, 2003): a) mediante generación interna, a través de la inversión efectuada en I+D; y b) mediante su adquisición externa, a través de la contratación de licencias y equipos en el mercado tecnológico.

Respecto a la medición de los recursos tecnológicos desarrollados internamente por la empresa, cabe señalar que desde el trabajo de Griliches (1979), que considera los gastos de I+D en los que incurre la empresa como una inversión de la que se deriva un stock de capital tecnológico susceptible de ser incorporado como un input más en su actividad productiva, la mayoría de los trabajos empíricos tratan de estudiar el impacto de la actividad tecnológica desarrollada por la empresa mediante la construcción de un *stock de capital tecnológico*, utilizando el método de inventario permanente a partir de información sobre los gastos en I+D de las empresas.

Siguiendo investigaciones como Hall y Mairesse (1995), Hall y Oriani (2006), Vargas *et al.* (2006) y Romero *et al.* (2009), se realiza la medición el stock de recursos tecnológicos desarrollados por la empresa (SRTD) mediante el método de inventario permanente a partir de los gastos en I+D ejecutados por las empresas en los tres últimos años y depreciados a una tasa constante del 15%⁴⁷, introduciendo un retardo de

⁴⁷ Según indican Vargas *et al.* (2006), la tasa constante de depreciación considerada del 15% es la usualmente utilizada por otros estudios, mostrando además los resultados escasa sensibilidad a la tasa elegida.

maduración de un año entre la realización de las actividades tecnológicas (período $t-1$) y su incorporación al stock de capital (período t), por cuanto los efectos que las inversiones en I+D causan sobre los resultados son diferidos en el tiempo. De este modo, la referencia temporal considerada para esta variable ha sido el año 2009.

La expresión matemática del indicador utilizado se recoge a continuación, siendo SRTD el *stock de recursos tecnológicos desarrollados por la empresa* y GID los gastos totales en actividades de I+D realizados durante el ejercicio, referidos a la empresa i en el momento t .

$$SRTD_{i,t} = \sum_{k=0}^2 (1 - 0,15)^k * GID_{i,t-k}$$

Por su parte, para medir el efecto de la adquisición externa de tecnología sobre el rendimiento, utilizaremos los pagos tecnológicos por licencias y asistencias técnicas efectuados por la empresa para construir el stock de recursos tecnológicos adquiridos por la empresa (SRTA), al igual que en Rodríguez-Romero (1993) y Díaz *et al.* (2006), utilizando para ello el método de inventario permanente según el modelo especificado en el párrafo anterior. La expresión matemática del indicador utilizado se recoge a continuación, siendo SRTA el *stock de recursos tecnológicos adquiridos externamente* e IMPTEC los pagos efectuados por licencias y asistencias técnicas del extranjero, referidos a la empresa i en el momento t .

$$SRTA_{i,t} = \sum_{k=0}^2 (1 - 0,15)^k * IMPTEC_{i,t-k}$$

Finalmente, mediante la utilización de estos dos *indicadores reflectivos* (SRTD y SRTA) se realiza la medición del constructo o variable latente RECURSOS TECNOLÓGICOS.

5.2.2.3.2 Innovación

El análisis del comportamiento innovador de la empresa se realiza mediante el estudio de la introducción de innovaciones de proceso y de producto, utilizando para ello indicadores basados directamente en los *outputs* o resultados del proceso innovador, que ofrecen una imagen fidedigna del resultado de dicho proceso (Alegre *et al.*, 2006), medidas utilizadas en trabajos como Huergo y Jaumandreu (2004), Surroca y Santamaría (2007), Mamaqi *et al.* (2009) y Santamaría y Nieto (2011). Estas variables se introducen con un retardo de un año, al igual que en trabajos como los de Santamaría y Nieto (2011) y Monreal *et al.* (2012), por cuanto se asume que los esfuerzos innovadores de las empresas presentan efectos diferidos sobre el rendimiento (Narver y Slater, 1990), de modo que la obtención de innovaciones en el período anterior ($t-1$) presenta influencia sobre el rendimiento del período actual o presente (t). De este modo, la referencia temporal utilizada para estas variables es el año 2009.

Tabla 32. Indicadores para la medición de la innovación de proceso y producto.

Indicador	Tipo de innovación	No innova	Innova
INNPCSO	Innovación de proceso por nuevos equipos	0	1
	Innovación de proceso por nuevos métodos organizativos	0	1
	Innovación de proceso por programas informáticos	0	1
	Innovación de proceso por nuevas técnicas	0	1
INNPROD	Innovación de producto por nuevos componentes	0	1
	Innovación de producto por nuevos diseños	0	1
	Innovación de producto por nuevas funciones	0	1
	Innovación de producto por nuevos materiales	0	1

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la medición de la introducción de *innovaciones de proceso*, se han utilizado los indicadores reflejados en la tabla 32 para crear la variable INNPCSO resultado de la suma de los cuatro ítems, que tomará valores en una escala entre 0 si la

empresa no introduce innovaciones de proceso, y 4 cuando la empresa introduce innovaciones de proceso en todas las categorías en el año considerado.

Del mismo modo, para la medición de la introducción de *innovaciones de producto* se han utilizado los indicadores de la tabla 32 para crear la variable INNPROD resultado de la suma de los cuatro ítems, tomando valores en una escala entre 0 si la empresa no introduce innovaciones de producto, y cuatro 4 cuando la empresa introduce innovaciones de producto en todas las categorías en el año considerado.

Por otra parte, autores como López *et al.* (2008) indican la importancia de la persistencia en el comportamiento innovador de la empresa, tanto en lo relativo a la introducción de innovaciones de proceso como de producto. A tal efecto, se han construido dos variables para captar el número de años que la empresa introduce innovaciones en cada categoría en los tres últimos años considerados (2007 a 2009): la variable PERSINPCS indica el número de años en que la empresa ha introducido innovaciones de proceso en ese período, tomando por tanto valores entre 0 y 3; del mismo modo se ha operado para medir la persistencia en la innovación de productos a través de la variable PERSINPRD.

Finalmente, se realiza la medición del constructo latente INNOVACIÓN mediante la utilización de estos cuatro *indicadores reflectivos*: INNPCSO, INNPROD, PERSINPCS y PERSINPRD.

5.2.2.3.3 *Capital humano*

Para la aproximación del capital humano que posee la organización se utilizan tres indicadores, todos ellos con datos del año 2010, utilizados en investigaciones como Galende y Suárez (1999), Castiglionesi y Ornaghi (2003), Galende y De La Fuente (2003), López (2006), López *et al.* (2008), Bou y Roca (2012) y Roca *et al.* (2012).

En primer lugar, la *calidad del capital humano* se aproxima mediante el coste medio que representa cada empleado para la empresa (CME). Atendiendo a la teoría de los salarios de eficiencia, una empresa puede pagar salarios superiores a sus empleados respecto a los que pagan los competidores cuando el personal posee unas capacidades superiores a la media, derivadas de la posesión de conocimientos o destrezas tácitas, específicas y valiosas para la empresa; de este modo, se asume que el salario medio por

empleado está positivamente correlacionado con un mayor grado de capital humano acumulado en la organización (Wakelin, 1998; Galende y Suárez, 1999; López *et al.*, 2008).

La construcción del indicador del *coste medio por empleado* (CME) se realiza mediante el siguiente cálculo:

- $CME = CP / PERTOT$

Siendo CP el total de costes de personal de la organización, incluyendo sueldos y salarios brutos, cotizaciones sociales a cargo de la empresa, indemnizaciones, aportaciones a sistemas complementarios de pensiones y otros gastos sociales; y PERTOT el personal total ocupado en la empresa a 31 de diciembre del año considerado.

En segundo lugar, se evalúa el *nivel educativo de la plantilla* de empleados (EDU) mediante un ratio que mide la proporción de ingenieros, licenciados y titulados medios sobre el total de empleados de la empresa. La construcción de este indicador se realiza mediante la suma de los ítems PIL (proporción de ingenieros y licenciados en plantilla) y PTIM (proporción de titulados medios) disponibles directamente en la ESEE:

- $EDU = PIL + PTIM$

En tercer lugar, se analiza la *formación específica de los empleados* de la empresa mediante la utilización de una variable que recoge los gastos en formación por empleado realizados en el año considerado (GTFORME), cuya construcción se realiza mediante el siguiente cálculo:

- $GTFORME = GEFT / PERTOT$

Siendo GEFT el valor total de los gastos externos en formación de trabajadores realizada en el año correspondiente.

Finalmente, se procede a realizar la medición del constructo latente CAPITAL HUMANO mediante la utilización de estos tres *indicadores reflectivos*: CME, EDU y GTFORME.

5.2.2.3.4 *Capital relacional*

Utilizaremos como medida del capital relacional de la organización la existencia de relaciones estables tanto con clientes como con proveedores, indicadores utilizados en trabajos como Albisu y Mamaqi (2008), Schiefer y Hartmann (2008) y Fossas *et al.* (2011), tomando como referencia temporal el año 2010.

La existencia de relaciones estables con clientes y proveedores se evalúa mediante dos indicadores que reflejan si la empresa realiza colaboración tecnológica con clientes (CTCL) y con proveedores (CTPR), respectivamente, que tomarán valor 0 en caso negativo y valor 1 en caso afirmativo.

Dado que el capital relacional de la empresa es un recurso con valor creciente en función de la longevidad de la relación (Ordóñez de Pablos, 2004b), se procede a evaluar también la persistencia en las relaciones con clientes y proveedores construyendo dos variables para captar el número de años en que la empresa mantiene ese tipo de relaciones en los tres últimos años: la variable PERSRELCTCL indica el número de años en que la empresa ha mantenido relaciones con clientes en los tres últimos años (2008 a 2010), tomando por tanto valores entre 0 y 3; del mismo modo se ha operado para medir la persistencia en la relación con proveedores a través de la variable PERSRELCTPR.

Finalmente, se realiza la medición del constructo latente CAPITAL RELACIONAL mediante la utilización de estos cuatro *indicadores reflectivos*: CTCL, CTPR, PERSRELCTCL y PERSRELCTPR.

5.2.2.3.5 *Recursos de marketing*

La medición del constructo RECURSOS DE MARKETING se realiza con datos referidos al año 2010 mediante tres *indicadores formativos*, empleados en trabajos como Strandkov (1999), Beneito (2003), Albisu y Mamaqi (2008), López *et al.* (2008), Schiefer y Hartmann (2008) y Carraresi *et al.* (2012): a) la *amplitud del mercado* en el que opera la empresa, medido mediante una variable categórica que indica el ámbito geográfico del mercado principal en el que vende la empresa (AGM1N), tomando los siguientes valores: (1) regional, (2) nacional, (3) internacional; b) el *grado de conocimiento del mercado*, medido mediante una variable dicotómica que indica si la empresa realiza o contrata

estudios de mercado y marketing (EMYM), tomando valor 1 en caso afirmativo y valor 0 en caso contrario; y c) la *imagen de marca*, aproximada mediante una variable continua (GPV) que indica el porcentaje que los gastos de publicidad que realiza la empresa representan sobre su cifra de ventas.

5.2.2.3.6 *Gestión de la calidad*

El constructo CALIDAD se mide mediante un *único ítem* (NYCC) que indica si la empresa utiliza herramientas o *sistemas de normalización y control de calidad* en el año 2010, tomando valor 1 en caso afirmativo y valor 0 en caso contrario, indicador utilizado en trabajos como el de Merino (2001).

5.2.2.3.7 *Internacionalización*

Para la medición de la variable latente INTERNACIONALIZACIÓN se utilizan tres *indicadores reflectivos* relacionados con la orientación exportadora de la empresa, tomando como referencia temporal el año 2010. En la mayoría de investigaciones se suele utilizar como medida de la orientación exportadora un ratio (PX) que indica el porcentaje que representan las ventas en exportaciones sobre las ventas totales de la empresa (Katsikeas *et al.*, 2000; García y Avella, 2008; Heyder *et al.*, 2011; Monreal *et al.*, 2012). Adicionalmente, con objeto de medir la persistencia en el acceso a mercados exteriores, se incorpora una variable PXMEDIA que indica el porcentaje medio que representan las exportaciones sobre la cifra total de ventas en los tres últimos años (2008 a 2010), así como una variable PERSEXPORT que indica el número de años en que la empresa ha exportado en ese período, tomando por tanto valores entre 0 y 3.

5.2.3 TÉCNICA DE ANÁLISIS

En sentido amplio, las técnicas estadísticas de *análisis multivariante* son métodos estadísticos que permiten analizar simultáneamente medidas múltiples de cada objeto de investigación (Hair *et al.*, 1999). El modelado con ecuaciones estructurales (SEM-*Structural Equation Modeling*) es una técnica estadística multivariante para probar y

estimar relaciones causales a partir de datos estadísticos que permite estimar relaciones de dependencia simultáneas entre múltiples variables, combinando aspectos de la regresión múltiple y el análisis factorial (Lévy y Varela, 2003; Kline, 2005).

El método utilizado para el contraste de las hipótesis propuestas es el análisis de ecuaciones estructurales a través de la técnica *Partial Least Squares* PLS-SEM (Chin, 1998; Hair *et al.*, 2012; Lowry y Gaskin, 2014), técnica adecuada cuando el objetivo de la investigación es la explicación de la varianza de un conjunto de constructos (predicción de esos constructos) a partir de diferentes constructos explicativos y los datos disponibles no siguen una distribución normal (Reinartz *et al.*, 2009; Hair *et al.*, 2014), como sucede en este caso.

El tamaño de la muestra seleccionada para el análisis (186 casos) se considera adecuado para la utilización de PLS-SEM, dado que el mayor número de caminos estructurales que se dirigen a un constructo endógeno particular en el modelo estructural es de siete, siendo los requisitos de tamaño mínimo el resultado de multiplicar por diez dicho valor (Barclay *et al.*, 1995; Chin, 1998), resultado que se supera ampliamente.

La técnica PLS-SEM combina análisis de componentes principales, análisis *path* y regresión OLS (*Ordinary Least Squares*), estimando las relaciones del modelo mediante una serie de mínimos cuadrados ordinarios (OLS) con el objetivo de minimizar los términos de error (las varianzas residuales) de los constructos endógenos; en otros términos, estima los coeficientes *path* que maximizan el valor de R^2 de los constructos endógenos (Barclay *et al.*, 1995; Hair *et al.*, 2014). Estos coeficientes *path* deben ser interpretados como los coeficientes estandarizados (β) de una regresión.

En el modelo se utilizan dos tipos de constructos o variables latentes (Chin, 1998): a) *Variables latentes exógenas*, aquellas variables latentes que sirven solo como variables independientes, esto es, que no vienen explicadas por otras del modelo; y b) *Variables latentes endógenas*, aquellas variables latentes que sirven como variables dependientes (esto es, que son explicadas por otras) o también como variables independientes y dependientes a la vez.

El modelo de ecuaciones estructurales PLS-SEM consta de dos sistemas de ecuaciones (Barclay *et al.*, 1995; Hair *et al.*, 2014): a) el *modelo de medida*, que especifica cómo son

medidas las variables latentes o constructos, es decir, muestra las relaciones entre las variables latentes o constructos (no observables directamente) y sus indicadores observables; y b) el *modelo estructural*, que muestra cómo están relacionadas unas variables latentes con otras, es decir, muestra los constructos y las relaciones de causalidad existentes entre ellos.

En primer lugar, la *evaluación del modelo de medida* permite comprobar la *fiabilidad* y *validez en la medición de los constructos*, utilizando criterios diferentes para los constructos con medición formativa respecto a los de medición reflectiva. A continuación se exponen los criterios referentes a los indicadores con *medición reflectiva*, más numerosos en el modelo.

Comenzando con el análisis de la *fiabilidad* (esto es, si la medición es consistente y estable), se analiza la *fiabilidad individual de los indicadores* mediante las *cargas factoriales* (CF) de los ítems que componen las escalas de medición de los constructos o variables latentes de cada modelo, recomendándose cargas factoriales mayores a 0,708 (Chin, 1998); seguidamente, se analiza la *fiabilidad de los constructos* (esto es, si los indicadores miden la misma variable latente) mediante el *Alfa de Cronbach* (Cronbach, 1951) y el *indicador de fiabilidad compuesta* (FC), recomendándose valores superiores a 0,708 (Hair *et al.*, 2014).

Posteriormente, debe comprobarse la condición de *validez* de la medición de los constructos, comenzando con el análisis de la *validez convergente* por medio del índice de *varianza extraída media* (AVE), que debe ser superior a 0,50 para que más de la mitad de la varianza del constructo sea debida a sus indicadores (Barclay *et al.*, 1995); finalmente, se analiza la *validez discriminante* (VD) entre constructos, esto es, en qué medida un constructo es diferente de otros, examinando la *raíz cuadrada de la AVE* de cada constructo, que debe ser mayor a las correlaciones con otros constructos (Fornell y Larcker, 1981).

Por su parte, para los constructos con *medición formativa* (en este modelo los recursos de marketing) no es posible aplicar criterios de fiabilidad de los constructos ni de validez convergente (Chin, 1998), por lo que los criterios a aplicar en estos casos consisten en el análisis de la posible existencia de colinealidad entre los indicadores con el objetivo de

identificar indicadores redundantes, utilizando para ello el *factor de inflación de la varianza* (FIV), que debe ser inferior a 5, así como el análisis del peso de cada indicador en la formación del constructo para evaluar su contribución o importancia relativa, testando si los *pesos de los indicadores son significativos* mediante el valor del estadístico *t* (Hair *et al.*, 2014).

En segundo lugar, la *estimación del modelo estructural* incluye el examen de las *relaciones entre constructos* y de la *capacidad predictiva del modelo*, lo que permitirá analizar las relaciones hipotetizadas entre las variables latentes.

Siguiendo a Hair *et al.* (2014), para examinar la fortaleza de las *relaciones entre los constructos* debe analizarse el valor de los *coeficientes path* (equivalentes a los pesos de regresión estandarizados) de las mismas y su *nivel de significación*, que conjuntamente permitirán el contraste de las hipótesis planteadas. Los coeficientes *path* representan el cambio estimado en el constructo endógeno por una unidad de cambio en el constructo exógeno, presentando valores estandarizados entre -1 y +1; valores próximos a 1 indican la presencia de relaciones fuertes (positivas o negativas en función del signo), mientras que valores próximos a 0 indican relaciones débiles o no significantes (Hair *et al.*, 2014). Con respecto al análisis de sus valores, Chin (1998) propone que los coeficientes *path* estandarizados deberían alcanzar al menos un valor de 0,20, e idealmente situarse por encima de 0,30. Para obtener el nivel de significación (valor *t*)⁴⁸ de los coeficientes *path* se realizó un procedimiento *bootstrap* con 500 submuestras (Chin, 1998).

Para realizar la evaluación del *valor predictivo de los constructos endógenos* se utiliza el valor R^2 (*coeficiente de determinación*), índice que refleja la cantidad de varianza de cada constructo endógeno que es explicada por el modelo, variando entre los valores 0 y 1 de forma que cuanto más próximo a 1 mayor será la varianza explicada de la variable latente analizada (Hair *et al.*, 2014). No existe un consenso claro con respecto a los valores mínimos que debe alcanzar este índice, dependiendo de la complejidad del modelo y la disciplina de investigación (Hair *et al.*, 2014), si bien Falk y Miller (1992) recomiendan una valor mínimo de 0,10, lo que asegura que al menos el 10% de la variabilidad del constructo se deba al modelo, señalando que valores de R^2 inferiores a 0,10, aun siendo

⁴⁸ Valores críticos del estadístico *t* son 1,96 (nivel de significación 5%) y 2,57 (nivel de significación 1%).

estadísticamente significativos, proporcionan muy poca información, por lo que las relaciones que se formulan como hipótesis con relación a esta variable latente tienen un nivel predictivo muy bajo. Al igual que en la regresión múltiple, para evaluar la predicción del modelo también se utiliza el valor de R^2 *ajustado*, que reduce el valor de R^2 en función del número de constructos explicativos y el tamaño de la muestra (Hair *et al.*, 2014).

5.3 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Antes de proceder a la comprobación de las hipótesis, se estima conveniente realizar un análisis de la varianza para estudiar las diferencias en las medias de rendimiento organizativo en función del tamaño empresarial, así como un análisis de correlaciones bivariadas entre las variables latentes del modelo con el fin de medir el grado de asociación o relación existente entre ellas. Posteriormente, se construirá el modelo causal para determinar la significatividad y relevancia de las relaciones existentes entre las variables latentes o constructos objeto de estudio, utilizando el análisis de ecuaciones estructurales a través de la técnica PLS-SEM, lo que permitirá el contraste de las hipótesis de investigación.

5.3.1 ANÁLISIS DE LA VARIANZA Y CORRELACIONES BIVARIADAS

En primer lugar, se realiza un *análisis de la varianza* (ANOVA)⁴⁹ que permite observar las diferencias en las medias de rendimiento operativo (productividad, medida como valor añadido por empleado) y rendimiento financiero (ratios ROA, ROE y ROS) existentes entre las pymes y las grandes empresas, clasificando las organizaciones en función de su tamaño según los criterios de la Recomendación 2003/361/CE de la Comisión Europea (ver tabla 20). La tabla 33 especifica los datos obtenidos en el análisis en función del factor tamaño.

⁴⁹ El análisis de la varianza (ANOVA) permite contrastar la hipótesis nula de que las medias de distintas poblaciones son coincidentes (Hair *et al.*, 1999).

Tabla 33. Análisis de la varianza del rendimiento en función del tamaño.

		N	Media	Desviac. típica	Error típico	Int. confianza 95%		Mínimo	Máximo
						Límite inferior	Límite superior		
Productividad 2010	Grandes	55	87.699	54.522	7.352	72.960	102.439	25.849	265.803
	Pymes	131	53.731	51.727	4.519	44.790	62.673	9.689	344.615
	Total	186	63.776	54.677	4.009	55.866	71.685	9.689	344.615
ROA 2010	Grandes	55	11,53	8,79	1,19	9,15	13,91	-10,90	44,28
	Pymes	131	11,60	13,67	1,19	9,24	13,96	-19,05	98,07
	Total	186	11,58	12,41	0,91	9,79	13,38	-19,05	98,07
ROE 2010	Grandes	55	26,18	21,74	2,93	20,30	32,06	-16,85	105,30
	Pymes	131	28,00	33,84	2,96	22,15	33,85	-49,78	193,33
	Total	186	27,46	30,71	2,25	23,02	31,90	-49,78	193,33
ROS 2010	Grandes	55	10,39	9,96	1,34	7,69	13,08	-18,77	40,36
	Pymes	131	10,30	12,53	1,09	8,14	12,47	-14,87	70,80
	Total	186	10,33	11,80	0,87	8,62	12,04	-18,77	70,80
Productividad 2012	Grandes	55	100.672	90.075	12.146	76.321	125.023	22.061	567.020
	Pymes	131	53.906	54.019	4.720	44.569	63.243	7.871	415.449
	Total	186	67.735	69.834	5.120	57.633	77.837	7.871	567.020
ROA 2012	Grandes	55	13,80	11,47	1,55	10,70	16,90	-5,53	55,53
	Pymes	131	10,05	14,01	1,22	7,63	12,47	-13,00	110,21
	Total	186	11,16	13,39	0,98	9,22	13,10	-13,00	110,21
ROE 2012	Grandes	55	34,77	37,93	5,12	24,51	45,02	-8,32	184,79
	Pymes	131	28,65	39,55	3,46	21,81	35,48	-40,67	181,40
	Total	186	30,46	39,08	2,87	24,80	36,11	-40,67	184,79
ROS 2012	Grandes	55	10,37	8,69	1,17	8,02	12,72	-2,68	33,22
	Pymes	131	8,77	10,68	0,93	6,92	10,62	-14,52	63,75
	Total	186	9,24	10,14	0,74	7,78	10,71	-14,52	63,75

Nota: Valores de productividad expresados en euros; ratios ROA, ROE y ROS expresados en %.

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos en el análisis muestran una productividad más elevada en las grandes empresas con relación al conjunto de pymes, tanto en el año 2010 como en el año 2012, con valores un 63% y un 87% superiores, respectivamente. Estos datos son consecuentes con los indicados en el informe de Fooddrinkeurope (2014a) relativos al conjunto de la Unión Europea, que señalan que las grandes empresas obtienen cifras de productividad media superiores en un 82% a las pymes en conjunto.

Sin embargo, los ratios de rentabilidad correspondientes al año 2010 no muestran diferencias relevantes en función del tamaño empresarial, obteniendo todos ellos valores

similares en ambos grupos de tamaño. Por su parte, para el período 2012 sí se aprecian algunas diferencias, mostrando las grandes empresas valores ligeramente superiores en relación a las pymes, especialmente en la rentabilidad sobre fondos propios (34,8% y 28,7%, respectivamente).

Resumidamente, se puede apreciar que las empresas de mayor dimensión obtienen productividades (valor añadido por empleado) muy superiores al conjunto de pymes en ambos períodos, lo que evidencia una clara influencia del factor tamaño en la productividad de las empresas alimentarias; por su parte, en los ratios de rentabilidad financiera se obtienen datos similares en ambos grupos para 2010 y ratios ligeramente más elevados para las grandes empresas en el período 2012, indicativo de que la influencia del tamaño sobre la rentabilidad no resulta tan relevante como en el caso de la productividad.

Los valores medios de productividad obtenidos en ambos períodos son ciertamente elevados al compararlos con los del total de empresas manufactureras de la ESEE (que arroja valores de 52.495 euros y 52.848 euros para los años 2010 y 2012, respectivamente), lo cual resulta sorprendente por cuanto se ha caracterizado a la industria alimentaria como de bajo valor añadido, si bien es necesario realizar tres puntualizaciones al respecto: en primer lugar, la agrupación sectorial que realiza la ESEE incluye dentro de la industria alimentaria a la *industria del tabaco* (junto con la de otros productos alimenticios), no siendo posible aislar sus efectos, tratándose de empresas generadoras de alto valor añadido por empleado (Carree *et al.*, 2000); en segundo lugar, hay que tener en cuenta la segmentación de la ESEE hacia las empresas de mayor tamaño (más productivas, como se ha visto) y la no inclusión en la misma de las empresas con menos de 10 trabajadores, que conforman el 80% de las empresas del sector a nivel nacional, y que previsiblemente se corresponderán con las de menor valor añadido; en tercer lugar, se ha procedido a analizar la productividad en los distintos subsectores de actividad en función de la distribución que realiza la ESEE, apreciándose que es la industria de fabricación y bebidas la que presenta unos datos de valor añadido por empleado muy superiores al resto tanto en 2010 (133.629 euros) como en 2012 (112.320 euros), al igual que sucede en los ratios de rentabilidad, incrementando de esta manera muy sustancialmente los valores medios del conjunto⁵⁰.

⁵⁰ En todo caso, no es objeto de este trabajo un estudio pormenorizado por subsectores de actividad, sino el análisis de la industria alimentaria española en su conjunto.

En segundo lugar, se presenta la *matriz de correlaciones bivariadas* entre las variables del modelo, que permite medir el grado de asociación o relación existente entre ellas, cuantificándolo mediante el coeficiente de *correlación de Pearson*⁵¹, lo que nos permitirá visualizar, en una primera aproximación, las relaciones existentes entre las variables objeto de estudio. La tabla 34 muestra los coeficientes de correlación bilaterales entre las variables, así como su nivel de significación. Los resultados obtenidos permiten comprobar la existencia de muchas correlaciones significativas en el modelo, todas ellas con signo positivo, que se exponen a continuación.

Con respecto a las relaciones existentes entre el tamaño y los recursos estratégicos, cabe destacar que todas ellas presentan coeficientes de correlación positivos y estadísticamente significativos al nivel 1%, sugiriendo la presencia de relaciones lineales entre estos constructos y justificando de este modo la inclusión en el modelo del tamaño como antecedente de los recursos. Los valores más elevados se presentan en las relaciones entre el tamaño organizativo y el capital humano (0,604), la innovación (0,570), los recursos de marketing (0,564), el capital relacional (0,410) y la internacionalización (0,306), mientras que la gestión de la calidad (0,286) y los recursos tecnológicos (0,255) obtienen los valores inferiores.

Se observa la existencia de valores positivos y estadísticamente significativos al nivel 1% en las relaciones existentes entre la totalidad de los recursos estratégicos analizados y la variable dependiente rendimiento operativo presente o actual (2010), obteniendo los valores más elevados para el capital humano (0,697), los recursos de marketing (0,487), la innovación (0,368) y la internacionalización de la empresa (0,336), presentando los valores inferiores los recursos tecnológicos (0,206), el capital relacional (0,201) y la gestión de la calidad (0,189).

Un esquema similar se reproduce en la relación entre los recursos estratégicos y el rendimiento operativo futuro de la organización (2012), mostrando todas las relaciones coeficientes positivos y estadísticamente significativos (aunque con valores inferiores en

⁵¹ El *coeficiente de correlación de Pearson* (r) es una medida de la asociación lineal entre dos variables. Toma valores entre -1 y 1, de forma que el signo del coeficiente indica la dirección de la relación (la pendiente de la línea de regresión) y su valor absoluto indica su grado; los valores mayores indican que la relación es más estrecha y un valor de 0 indica que no existe una relación lineal (Hair *et al.*, 1999).

general a los del año 2010), alcanzando los valores más elevados el capital humano (0,656), los recursos de marketing (0,374) y la innovación (0,308), con valores más moderados para la internacionalización (0,289) y la calidad (0,232), y con coeficientes reducidos para los recursos tecnológicos (0,189) y el capital relacional (0,164).

Estos resultados sugieren la presencia de relaciones lineales entre estos constructos (más intensas para el período actual que para el futuro), lo que resulta coherente con las hipótesis establecidas en el presente trabajo al asociar positivamente la posesión de los recursos estratégicos con el rendimiento operativo de la empresa, tanto presente (2010) como futuro (2012).

En cuanto a la relación entre el rendimiento operativo y financiero en los dos períodos analizados, se aprecia una relación positiva y estadísticamente significativa en el período presente (2010) con un valor de $r=0,477$, así como para el período futuro 2012, con un valor de $r=0,390$, sugiriendo también una relación lineal entre ambas variables, de manera que el rendimiento operativo presenta una relación positiva con el rendimiento financiero de la organización.

Finalmente, si se analiza la relación entre recursos estratégicos y rendimiento financiero, tanto en el período 2010 como 2012, no se presentan apenas coeficientes estadísticamente significativos, salvo en el caso de la innovación ($r=0,162$ para 2010 y $r=0,168$ para 2012), apuntando a una falta de relación directa entre estos constructos, lo que parece ser indicativo de que la relación entre los recursos estratégicos y el rendimiento financiero está mediada por el rendimiento operativo, que es quien realmente se relaciona con el rendimiento financiero de la organización.

Tabla 34. Matriz de correlaciones bivariadas.

Variables	TAMAÑO	REC. TECNOLÓG.	INNOVACIÓN	CAPITAL HUMANO	CAPITAL RELACIONAL	REC. MARKETING	CALIDAD	INTERNAC.	REND. OP. 2010	REND. FIN. 2010	REND. OP. 2012	REND. FIN. 2012
TAMAÑO	1											
REC. TECNOLÓGICOS	,255**	1										
INNOVACIÓN	,570**	,222**	1									
CAPITAL HUMANO	,604**	,224**	,337**	1								
CAPITAL RELACIONAL	,410**	,154*	,548**	,318**	1							
REC. MARKETING	,564**	,153*	,522**	,491**	,465**	1						
CALIDAD	,286**	-0,011	,270**	,220**	,229**	,323**	1					
INTERNACIONALIZACIÓN	,306**	0,009	,213**	,227**	,216**	,331**	,233**	1				
REND. OPERATIVO 2010	,574**	,206**	,368**	,697**	,201**	,487**	,189**	,336**	1			
REND. FINANCIERO 2010	0,028	0,077	,162*	0,131	0,016	0,123	0,001	0,085	,477**	1		
REND. OPERATIVO 2012	,553**	,189**	,308**	,656**	,164*	,374**	,232**	,289**	,790**	,238**	1	
REND. FINANCIERO 2012	0,080	0,115	,168*	0,101	0,028	0,106	0,132	-0,013	,194**	,466**	,390**	1

Nota: ** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral); * La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

5.3.2 ANÁLISIS DE ECUACIONES ESTRUCTURALES (PLS-SEM)

Antes de proceder al análisis del modelo de ecuaciones estructurales, en la tabla 35 se esquematizan todas las *hipótesis de investigación* que se han ido formulando a lo largo del trabajo y que serán objeto de contraste empírico, con el objetivo de facilitar su comprensión.

Tabla 35. Resumen de las hipótesis de investigación.

Hipótesis	Signo	Hipótesis	Signo
H1: Tamaño -> Recursos Tecnológicos	(+)	H16: Recursos Tecnológicos -> Rend. Operat. 2012	(+)
H2: Tamaño -> Innovación	(+)	H17: Innovación -> Rend. Operativo 2012	(+)
H3: Tamaño -> Capital Humano	(+)	H18: Capital Humano -> Rend. Operativo 2012	(+)
H4: Tamaño -> Capital Relacional	(+)	H19: Capital Relacional -> Rend. Operativo 2012	(+)
H5: Tamaño -> Recursos de Marketing	(+)	H20: Recursos Marketing -> Rend. Operativo 2012	(+)
H6: Tamaño -> Calidad	(+)	H21: Calidad -> Rend. Operativo 2012	(+)
H7: Tamaño -> Internacionalización	(+)	H22: Internacionalización -> Rend. Operativo 2012	(+)
H8: Recursos Tecnológicos -> Rend. Operat. 2010	(+)	H23: Rend. Operat. 2012 -> Rend. Financiero 2012	(+)
H9: Innovación -> Rend. Operativo 2010	(+)		
H10: Capital Humano -> Rend. Operativo 2010	(+)		
H11: Capital Relacional -> Rend. Operativo 2010	(+)		
H12: Recursos Marketing -> Rend. Operativo 2010	(+)		
H13: Calidad -> Rend. Operativo 2010	(+)		
H14: Internacionalización -> Rend. Operativo 2010	(+)		
H15: Rend. Operat. 2010 -> Rend. Financiero 2010	(+)		

Fuente: Elaboración propia.

5.3.2.1 Modelo de medida

A continuación se realiza la *evaluación de la fiabilidad y validez del modelo de medida*, reflejándose en la tabla 36 los valores obtenidos para los constructos implicados en el modelo, superando en todos los casos el nivel mínimo exigido.

Tabla 36. Resultados del modelo de medida.

Constructo	Medida	Indicadores	CF	Valor <i>t</i>	Alfa	FC	AVE	VD
Rendimiento Operativo 2012	Uni-ítem	LPRODUCT2012	1,000		1,000	1,000	1,000	
Rendimiento Financiero 2012	Reflectiva	ROA2012	0,913	32,059	0,837	0,893	0,738	Sí
		ROE2012	0,736	9,160				
		ROS2012	0,916	44,216				
Rendimiento Operativo 2010	Uni-ítem	LPRODUCT2010	1,000		1,000	1,000	1,000	
Rendimiento Financiero 2010	Reflectiva	ROA2010	0,923	37,336	0,880	0,921	0,795	Sí
		ROE2010	0,828	13,953				
		ROS2010	0,921	55,791				
Tamaño	Reflectiva	LPASIVO	0,975	335,917	0,967	0,978	0,938	Sí
		LPERTOT	0,948	117,813				
		LVENTAS	0,981	378,299				
Recursos Tecnológicos	Reflectiva	SRTA	0,975	4,777	0,955	0,978	0,957	Sí
		SRTD	0,981	10,812				
Innovación	Reflectiva	INNPCSO	0,850	39,884	0,850	0,898	0,689	Sí
		INNPROD	0,761	18,281				
		PERSINPCS	0,847	35,197				
		PERSINPRD	0,857	33,931				
Capital Humano	Reflectiva	CME	0,903	73,393	0,734	0,847	0,650	Sí
		EDU	0,791	25,669				
		GTFORME	0,715	11,383				
Capital Relacional	Reflectiva	CTCL	0,819	15,217	0,893	0,924	0,754	Sí
		CTPR	0,886	29,462				
		PERSRELCTCL	0,852	20,567				
		PERSRELCTPR	0,912	50,383				
Recursos de Marketing *	Formativa	AGM1N	0,509	5,331				
		EMYM	0,642	6,976				
		GPV	0,294	2,221				
Gestión de la Calidad	Uni-ítem	NYCC	1,000		1,000	1,000	1,000	
Internacionalización	Reflectiva	PERSEXPORT	0,858	27,547	0,852	0,899	0,749	Sí
		PX	0,865	23,041				
		PXMEDIA	0,872	23,695				

Nota: * Para los Recursos de Marketing los valores de la columna CF se corresponden con el peso factorial de los ítems.

Fuente: Elaboración propia.

Todas las cargas factoriales (CF) de los constructos reflectivos superan el umbral señalado de 0,708, presentando los valores inferiores los indicadores GTFORME (0,715), ROE2012 (0,736) e INNPROD (0,761), superando el resto el valor 0,800. Asimismo, todas estas cargas presentan significatividad con un valor del estadístico t superior al valor crítico 1,96 (nivel de significación = 5%).

Con respecto a la fiabilidad de los constructos, señalar que la totalidad de las variables latentes presentan altos niveles de consistencia interna, tanto en el Alfa de Cronbach como en la fiabilidad compuesta (FC), superando holgadamente los constructos el umbral mínimo exigido⁵².

En relación a la validez convergente, se aprecia de nuevo que todos los valores de la varianza media extraída (AVE) superan holgadamente el valor de 0,50. Finalmente, con respecto a la validez discriminante, se ha procedido a comparar la raíz cuadrada de la AVE de cada constructo en relación a las correlaciones con otros constructos, obteniendo en todos los casos valores sustancialmente superiores en la raíz cuadrada del AVE de cada variable latente respecto a todas sus correlaciones con otros constructos, lo que nos lleva a aceptar el cumplimiento de ese criterio.

Finalmente, con respecto al constructo formativo Recursos de Marketing, se aprecia que los pesos factoriales de los indicadores son estadísticamente significativos, mostrando valores del estadístico t superiores a 1,96, de manera que todos ellos contribuyen a la formación del factor. Se ha procedido también a calcular los valores FIV, con resultados alejados del umbral propuesto (AGM1N=1,032; EMYM=1,124; GPV=1,145), lo que descarta posibles problemas de colinealidad.

5.3.2.2 Modelo estructural

Una vez confirmada la fiabilidad y validez de la medición de los constructos, se realiza la *estimación del modelo estructural* con el objetivo de analizar las relaciones hipotetizadas entre las variables latentes y contrastar las hipótesis de investigación, resumiéndose los resultados obtenidos en la tabla 37.

⁵² Nótese que los constructos uni-ítem presentan valor 1, sin que eso deba ser interpretado como evidencia de que el constructo exhibe una fiabilidad perfecta (Hair *et al.*, 2014).

Tabla 37. Resultados del modelo estructural.

Relación	Path	Valor <i>t</i>	Signif.	Conclusión
Tamaño -> Recursos Tecnológicos	0,257	2,578	**	H1: Se confirma
Tamaño -> Innovación	0,573	12,549	**	H2: Se confirma
Tamaño -> Capital Humano	0,618	14,316	**	H3: Se confirma
Tamaño -> Capital Relacional	0,419	8,083	**	H4: Se confirma
Tamaño -> Recursos de Marketing	0,583	12,268	**	H5: Se confirma
Tamaño -> Calidad	0,286	4,246	**	H6: Se confirma
Tamaño -> Internacionalización	0,405	7,327	**	H7: Se confirma
Recursos Tecnológicos -> Rend. Operativo 2010	0,026	0,441	ns	H8: No se soporta
Innovación -> Rend. Operativo 2010	0,142	2,263	*	H9: Se confirma
Capital Humano -> Rend. Operativo 2010	0,616	12,488	**	H10: Se confirma
Capital Relacional -> Rend. Operativo 2010	-0,185	2,977	**	H11: No se soporta
Recursos Marketing -> Rend. Operativo 2010	0,146	2,095	*	H12: Se confirma
Calidad -> Rend. Operativo 2010	-0,022	0,403	ns	H13: No se soporta
Internac. -> Rend. Operativo 2010	0,148	2,692	**	H14: Se confirma
Rend. Operativo 2010 -> Rend. Financiero 2010	0,526	9,773	**	H15: Se confirma
Recursos Tecnológicos -> Rend. Operativo 2012	0,026	0,433	ns	H16: No se soporta
Innovación -> Rend. Operativo 2012	0,121	1,992	*	H17: Se confirma
Capital Humano -> Rend. Operativo 2012	0,623	11,586	**	H18: Se confirma
Capital Relacional -> Rend. Operativo 2012	-0,165	2,590	**	H19: No se soporta
Recursos Marketing -> Rend. Operativo 2012	0,016	0,188	ns	H20: No se soporta
Calidad -> Rend. Operativo 2012	0,069	1,290	ns	H21: No se soporta
Internac. -> Rend. Operativo 2012	0,134	1,974	*	H22: Se confirma
Rend. Operativo 2012 -> Rend. Financiero 2012	0,439	7,551	**	H23: Se confirma
Constructo	R ²	R ² Aj.	Conclusión	
Recursos Tecnológicos	0,066	0,061	Valor inferior al recomendado	
Innovación	0,328	0,325	Valor predictivo	
Capital Humano	0,382	0,379	Valor predictivo	
Capital Relacional	0,175	0,171	Valor predictivo	
Recursos de Marketing	0,340	0,336	Valor predictivo	
Calidad	0,082	0,077	Valor inferior al recomendado	
Internacionalización	0,164	0,159	Valor predictivo	
Rendimiento Operativo 2010	0,589	0,573	Valor predictivo	
Rendimiento Financiero 2010	0,277	0,273	Valor predictivo	
Rendimiento Operativo 2012	0,503	0,483	Valor predictivo	
Rendimiento Financiero 2012	0,193	0,188	Valor predictivo	

Nivel de significación estadística: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; ns = no significativa.

Fuente: Elaboración propia.

Se aprecia en primer lugar que las relaciones analizadas entre el *factor tamaño* y los *recursos estratégicos* presentan en todos los casos coeficientes *path* estadísticamente significativos al nivel 1% con valores superiores a los mínimos recomendados, destacando los valores alcanzados para el capital humano (0,618), los recursos de marketing (0,583), la innovación (0,573), el capital relacional (0,419) y la internacionalización de la empresa (0,405), mientras que los valores inferiores a 0,30 se establecen en la relación con calidad (0,286) y recursos tecnológicos (0,257).

En segundo lugar, las relaciones existentes entre los *recursos estratégicos* y el *rendimiento operativo presente* de la organización (2010) muestran coeficientes *path* positivos y estadísticamente significativos al nivel 1% para el capital humano (0,616) y la internacionalización (0,148), coeficientes positivos y estadísticamente significativos al nivel 5% (aunque con valores inferiores a los recomendados) para los recursos de marketing (0,146) y la innovación (0,142), relaciones no significativas para los recursos tecnológicos y la calidad, así como un coeficiente negativo y significativo en el caso del capital relacional (-0,185). Por su parte, la relación entre el rendimiento operativo y el rendimiento financiero de la organización en 2010 muestra también una relación positiva y estadísticamente significativa al nivel 1%, alcanzando un coeficiente de 0,526.

En tercer lugar, se analizan las relaciones entre los *recursos estratégicos* y el *rendimiento operativo futuro* de la organización (2012), obteniendo en el caso de los recursos humanos un coeficiente *path* positivo y estadísticamente significativo al nivel 1% (0,623), coeficientes positivos y estadísticamente significativos al nivel 5% (aunque con valores inferiores a los recomendados) para la internacionalización (0,134) y la innovación (0,121), un coeficiente negativo y estadísticamente significativo al nivel 5% para el capital relacional (-0,165), y relaciones no significativas para los constructos recursos tecnológicos, recursos de marketing y calidad. Por su parte, la relación entre el rendimiento operativo y financiero de la organización en 2012 también muestra, al igual que en el año 2010, una relación positiva y estadísticamente significativa al nivel 1%, con un coeficiente de 0,439.

Con respecto a los valores R^2 de los constructos endógenos del modelo, se analiza en primer lugar la contribución del factor tamaño en la explicación de los *recursos estratégicos*, obteniendo valores que superan ampliamente el valor mínimo recomendado

salvo en el caso de los recursos tecnológicos y la gestión de la calidad, que presentan valores muy reducidos de 0,066 y 0,082, respectivamente; los valores más elevados se obtienen para el capital humano (0,382), los recursos de marketing (0,340) y la innovación (0,328), mostrando valores inferiores el capital relacional (0,175) y la internacionalización (0,164), resultados en consonancia con los obtenidos en el análisis de R^2 ajustado para estos mismos constructos.

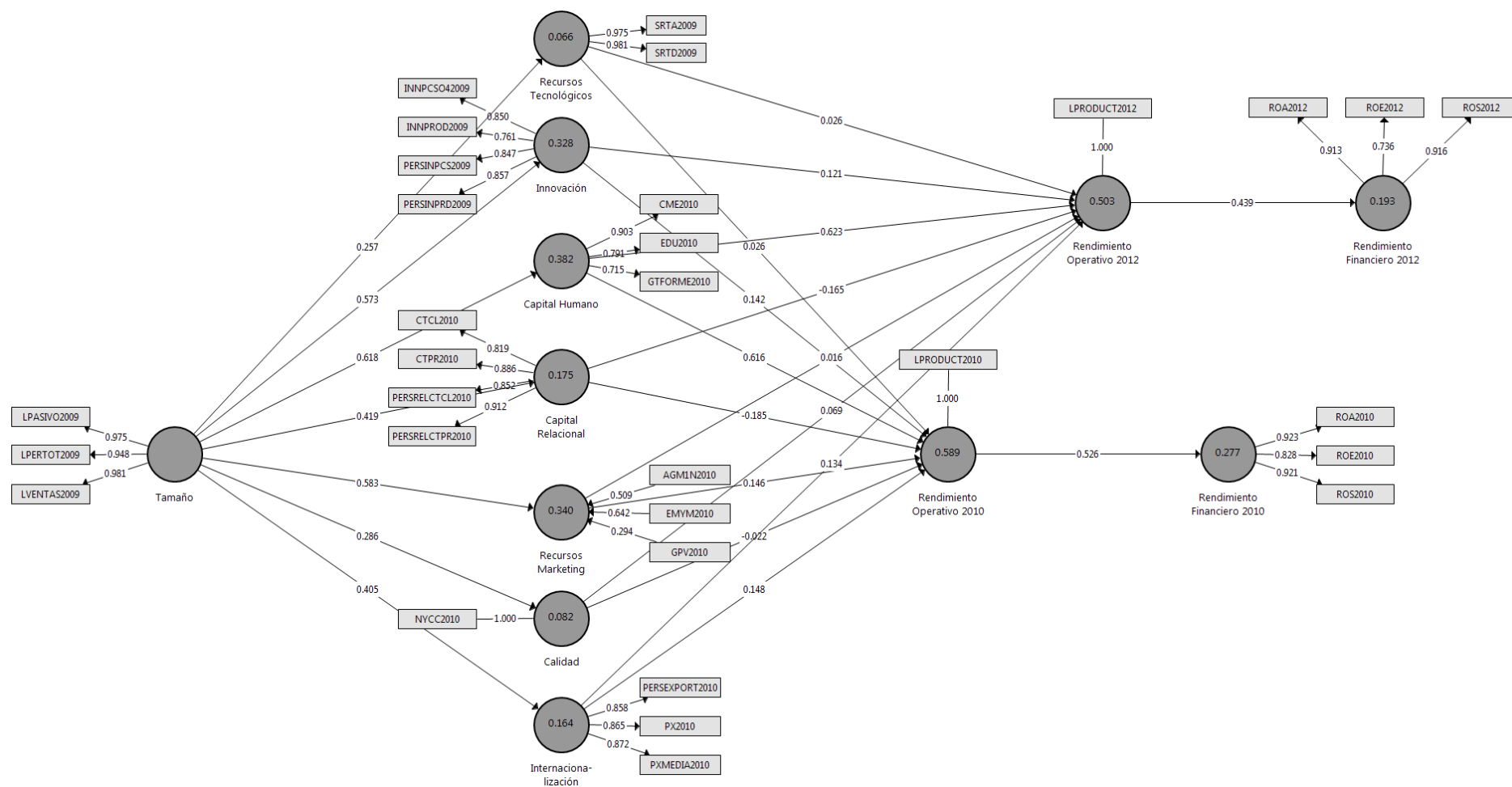
Finalmente, con respecto a los constructos relativos al *rendimiento organizativo*, la variable rendimiento operativo arroja un importante valor R^2 de 0,589 en el año 2010 y de 0,503 en el año 2012, mientras que el rendimiento financiero en esos mismos años arroja valores inferiores (0,277 y 0,193, respectivamente) aunque excediendo los mínimos recomendados; por su parte, del análisis de R^2 ajustado se desprenden valores ligeramente inferiores en todas las variables latentes de rendimiento, para el año 2010 rendimiento operativo 0,573 y rendimiento financiero 0,273, y en el año 2012 rendimiento operativo 0,483 y rendimiento financiero 0,188, lo que en conjunto indica un adecuado poder predictivo del modelo sobre el rendimiento de la organización.

5.3.3 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En el modelo causal planteado se analizan empíricamente las relaciones existentes entre el tamaño empresarial, los recursos estratégicos considerados (recursos tecnológicos, innovación, capital humano, capital relacional, recursos de marketing, gestión de la calidad e internacionalización de la empresa) y el rendimiento presente y futuro de la organización en una muestra de 186 empresas representativas del sector alimentario español.

La figura 17 refleja gráficamente los resultados del modelo, especificando las cargas (o pesos, según corresponda) factoriales del modelo de medida, los coeficientes *path* estandarizados de todas las relaciones hipotetizadas entre variables latentes y el coeficiente de determinación R^2 de los constructos endógenos, permitiendo de este modo el contraste de todas las hipótesis de investigación y el análisis de la capacidad predictiva del modelo mediante la cantidad de varianza explicada de las variables latentes endógenas.

Figura 17. Resultado del modelo causal.



Fuente: Elaboración propia.

5.3.3.1 Relaciones entre tamaño y recursos estratégicos

Se procede en primer lugar al *análisis de las relaciones existentes entre el tamaño y los recursos estratégicos* en las empresas alimentarias. Siguiendo a autores como Kimberly y Evanisko (1981) y Lee y Xia (2006), para la medición del tamaño o dimensión empresarial se ha optado por la utilización de múltiples indicadores (activo total, número de empleados y volumen de ventas) con la finalidad de captar en lo posible la *naturaleza multidimensional del constructo*, tratando de salvar de este modo las limitaciones apreciadas en gran parte de las investigaciones empíricas que analizan el efecto del factor tamaño (sobre algún recurso o directamente sobre el rendimiento organizativo) en la industria alimentaria mediante un único indicador (por ejemplo, Schiefer y Hartmann, 2008; Heyder *et al.*, 2011; Alarcón y Sánchez, 2013a, 2013b; Chaddad y Mondelli, 2013; García *et al.*, 2013; Triguero *et al.*, 2013; Hirsch *et al.*, 2014), puesto que, según indican diversos autores como Damanpour (1992), Szymanski *et al.* (1993) y Camisón *et al.* (2004), las diferencias en la conceptualización del tamaño pueden afectar a los resultados de la investigación.

Se puede afirmar que las relaciones hipotetizadas entre estos constructos son reflejadas por los datos, puesto que los resultados del contraste empírico muestran la *existencia de una influencia positiva y significativa del tamaño de las empresas alimentarias sobre todos los recursos estratégicos analizados*, lo que nos lleva a aceptar la totalidad de hipótesis planteadas a este respecto (H1, H2, H3, H4, H5, H6 y H7, ver tabla 37).

Analizando la *relevancia de estas relaciones* mediante sus respectivos coeficientes *path*, se aprecia que las existentes entre el tamaño y el capital humano (0,618), los recursos de marketing (0,583) y la innovación (0,573) presentan los mayores coeficientes de esta parte del modelo, con valores que indican efectos pronunciados sobre las respectivas variables latentes y establecen un alto grado de asociación con esos constructos. Por su parte, tanto el capital relacional (0,419) como la internacionalización de la empresa (0,405) presentan coeficientes más moderados, siendo la gestión de la calidad (0,286) y los recursos tecnológicos (0,257) los que presentan valores inferiores en la relación, indicativos de una menor relevancia y un grado débil de asociación.

Estos resultados se reflejan también en el análisis del *coeficiente de determinación* (R^2) de los constructos endógenos, que determina la *cantidad de varianza explicada por el factor tamaño para cada uno de los recursos estratégicos*, alcanzando valores moderados en la explicación de la varianza del capital humano (38,2%), recursos de marketing (34%) e innovación (32,8%); por su parte, la determinación de la varianza del capital relacional (17,5%) y de la internacionalización de la empresa (16,4%) presenta valores más débiles, mientras que en el caso de la gestión de la calidad (8,2%) y de los recursos tecnológicos (6,6%) los valores alcanzados no aseguran que al menos el 10% de la variabilidad de los constructos sea debida al tamaño, de manera que, aun teniendo significatividad estadística, las relaciones existentes entre el tamaño empresarial y estos dos recursos presentan un nivel predictivo muy bajo. Por su parte, los valores obtenidos por los respectivos coeficientes R^2 ajustados presentan valores casi idénticos a los de R^2 (ver tabla 37), efecto esperado al existir un único predictor de los recursos estratégicos.

Los resultados obtenidos en el análisis empírico son consistentes con la literatura que argumenta que las empresas de mayor dimensión cuentan en general con una mayor dotación de recursos estratégicos (Camisón *et al.*, 2004; Rogers, 2004; Fernández y Revilla, 2010), también en la industria alimentaria (FIAB, 2004; Hirsch y Hartmann, 2014), contribuyendo de este modo a esclarecer los resultados contradictorios mostrados por la literatura en el debate sobre la influencia del tamaño en la posesión de determinados recursos estratégicos en las organizaciones del sector alimentario. Concretamente, diversas investigaciones analizadas sobre la industria alimentaria muestran también, al igual que en este estudio, influencia del tamaño sobre la realización de actividades de I+D (Traill y Meulenbergh, 2002; Alarcón y Sánchez, 2013a), la introducción de innovaciones (Galizzi y Venturini, 1996; Cabral y Traill, 2001; Triguero *et al.*, 2013), la implantación de sistemas de gestión de la calidad (Dora *et al.*, 2013) y la intensidad exportadora de la empresa (Heyder *et al.*, 2011).

En resumen, los resultados del contraste empírico demuestran que *las empresas del sector alimentario de mayor dimensión disponen de una mayor dotación de recursos estratégicos*. Este efecto es especialmente notorio en el caso del capital humano, los recursos de marketing y el comportamiento innovador de la organización, mostrando menor relevancia explicativa para el capital relacional y el acceso a mercados exteriores,

mientras que en el caso de la gestión de la calidad y los recursos tecnológicos la capacidad predictiva del modelo es muy reducida (aunque las relaciones establecidas son también positivas), lo que revela la existencia de otros factores que pueden influenciar en mayor medida la posesión de estos recursos en las empresas alimentarias.

A este respecto, la relación existente entre el tamaño empresarial y los recursos tecnológicos es un debate abierto en la literatura (Galende y de la Fuente, 2003), apuntando autores como Rogers (2004) y Fernández y Revilla (2010) que las empresas de menor dimensión pueden beneficiarse de su flexibilidad y cercanía al mercado para introducir nuevas tecnologías que le permitan adaptarse rápidamente a los cambios en la demanda, al disponer de estructuras de gestión menos rígidas y burocráticas que las grandes empresas. También en lo concerniente a la relación entre tamaño e implantación de sistemas de gestión de la calidad autores como Yusof y Aspinwall (2000) indican que las propias características de las empresas de menor dimensión pueden facilitar la implantación de estos sistemas, como los procesos de decisión cortos que facilitan la toma de decisiones, la visión de conjunto del empresario, la ausencia de burocracia y la flexibilidad y rapidez de respuesta ante el cliente. Por su parte, autores como Gotzamani y Tsiotras (2002), Cruz (2007) y Schulze *et al.* (2008) señalan que las motivaciones externas a la empresa, como las exigencias de clientes, requisitos legales, la mejora de la reputación o la posibilidad de acceder a determinados mercados pueden condicionar la decisión de implantar sistemas de gestión de la calidad por parte de las empresas de menor tamaño, de forma que la certificación se convierte de alguna manera en un elemento casi obligado para todas las empresas que compiten en el sector, independientemente de su dimensión.

Por tanto, siguiendo lo apuntado por autores como Álvarez y Busenitz (2001), Acedo *et al.* (2005) y Nieto y Santamaría (2010), pueden ser los aspectos basados en la conducta de las empresas de menor dimensión como la visión del empresario, la flexibilidad, cercanía al mercado, rapidez de respuesta y capacidad de adaptación a los cambios que demanda el mercado los que faciliten en mayor medida la introducción de nuevas tecnologías y la implantación de sistemas de gestión de la calidad en las empresas de menor tamaño.

A modo de *conclusión*, se puede afirmar que las empresas alimentarias de mayor dimensión disponen de un capital humano de mayor calidad, poseen más recursos de

marketing, introducen más innovaciones de procesos y productos, establecen mayor número de relaciones longevas con clientes y proveedores y acceden con más intensidad a los mercados exteriores. Se señala asimismo una relación positiva y significativa entre el tamaño y la implantación de sistemas de gestión de la calidad y la posesión de recursos tecnológicos, si bien la capacidad explicativa del modelo sobre la varianza de estos dos constructos se ha mostrado muy limitada.

Estas evidencias empíricas son especialmente relevantes en una industria alimentaria fuertemente atomizada y formada en un 99% por pymes que coexisten con algunas multinacionales de gran tamaño que realizan la mayor parte de las ventas y valor añadido del sector (FIAB, 2014; Fooddrinkurope, 2014a), configurando un mercado altamente competitivo en el que las organizaciones de menor tamaño encuentran serias dificultades para subsistir (Wijnands *et al.*, 2008; Boccherini, 2010).

5.3.3.2 Relaciones entre recursos estratégicos y rendimiento presente

A continuación se procede al *análisis de las relaciones existentes entre los recursos estratégicos y el rendimiento actual o presente* (2010) de las empresas alimentarias. Las evidencias empíricas obtenidas (ver tabla 37) señalan la existencia de una *relación positiva y significativa del capital humano, la internacionalización, los recursos de marketing y la innovación sobre el rendimiento operativo de la organización*, lo que permite aceptar las hipótesis H10, H14, H12 y H9, respectivamente. Por el contrario, no ha sido posible determinar una relación significativa entre los recursos tecnológicos y la implantación de sistemas de gestión de la calidad sobre el rendimiento operativo, lo que implica el rechazo de las hipótesis H8 y H13. Finalmente, con respecto a la relación existente entre el capital relacional y el rendimiento operativo, se encuentra una relación estadísticamente significativa pero con signo negativo, por lo que no es posible sostener la hipótesis H11.

En primer lugar, con respecto a la *relación existente entre el capital humano y el rendimiento operativo*, el valor del coeficiente *path* (0,616) apunta a una relación muy pronunciada entre ambas variables, estableciendo un alto grado de asociación entre estos constructos de manera que variaciones en el capital humano de la organización repercuten de manera sustancial sobre la productividad alcanzada por las empresas alimentarias. Los resultados obtenidos en el análisis de esta relación son consistentes con los establecidos en

la literatura, tanto para la industria manufacturera (entre otros, Huselid, 1995; López, 2003; Hatch y Dyer, 2004; Barba *et al.*, 2007; Muñoz y Salinero, 2011) como para la industria alimentaria (por ejemplo, Mamaqi *et al.*, 2002; Borch y Forsman, 2004; Mugera y Bitsch, 2005; Furtan y Sauer, 2008), evidenciando el carácter estratégico del capital humano apuntado por diversos autores (Crook *et al.*, 2011; Unger *et al.*, 2011).

El capital humano se confirma de este modo como una herramienta fundamental para la competitividad de la industria alimentaria, efecto especialmente destacable por cuanto ésta se caracteriza tanto en España como en el conjunto de la Unión Europea por un importante déficit de formación de los recursos humanos, especialmente a nivel directivo, presentando porcentajes de trabajadores con estudios superiores y medios inferiores a la media de la industria manufacturera (Diéguez, 2000; Fayos *et al.*, 2009; Boccherini, 2010; Fooddrinkeurope, 2014a).

En segundo lugar, la *relación existente entre la internacionalización de la empresa y el rendimiento operativo* muestra un coeficiente *path* de 0,148, indicativo de una menor capacidad de influencia sobre el rendimiento organizativo aunque estadísticamente significativa. De este modo, los resultados obtenidos señalan que la orientación de la empresa hacia los mercados exteriores influye positivamente sobre su rendimiento, resultados consecuentes con los obtenidos para la industria manufacturera (por ejemplo, Wagner, 2002; Fariñas y Martín-Marcos, 2007; Tomiura, 2007; García y Avella, 2008; Monreal *et al.*, 2012) así como para la industria alimentaria (entre otros, Adenaeuer y Heckeleei, 2011; Heyder *et al.*, 2011; García *et al.*, 2013; Gómez *et al.*, 2013).

El acceso a los mercados exteriores se confirma así como un factor relevante en la competitividad de las empresas alimentarias, sector caracterizado por la creciente globalización de los mercados alimentarios y la progresiva internacionalización de los flujos comerciales (Traill, 1997, 2000; Fernández y Márquez, 2009; Fooddrinkeurope, 2014a), por cuanto permite explotar nuevas oportunidades de crecimiento, diversificar el riesgo a otros mercados y en general facilitar el acceso a nuevos recursos (Fayos *et al.*, 2009; Gómez *et al.*, 2013).

En tercer lugar, en cuanto a la *relación entre los recursos de marketing y el rendimiento operativo*, el coeficiente *path* presenta un valor débil aunque estadísticamente

significativo de 0,146, estableciendo al igual que en el caso anterior una relación positiva entre ambas variables. Los resultados obtenidos son consecuentes con estudios centrados en la industria manufacturera (por ejemplo, Llonch y López, 2004; Hooley *et al.*, 2005; Rubio y Aragón, 2008; Vorhies *et al.*, 2009; Murray *et al.*, 2011), así como con investigaciones sobre la industria alimentaria (entre otros, Forsman, 2004; Micheels y Gow, 2011; Carraresi *et al.*, 2012; Alarcón y Sánchez, 2013b; López-Mosquera *et al.*, 2014; Benos *et al.*, 2015).

Los recursos de marketing se muestran por tanto como un factor de competitividad importante para las empresas alimentarias en un sector condicionado por el gran poder negociador de la distribución comercial (Mir *et al.*, 2008; Hirsch y Gschwandtner, 2013; Martín, 2014), por cuanto facilitan el conocimiento de las preferencias de los consumidores, la realización de estrategias de diferenciación, la potenciación de las marcas de la empresa, el desarrollo e introducción de nuevos productos, el acceso a nuevos mercados y la adaptación a los cambios en el consumo alimentario (Baker *et al.*, 2006; Hughes, 2009; Banterle *et al.*, 2010b; Gellynck *et al.*, 2012).

En cuarto lugar, con respecto a la *relación existente entre la innovación y el rendimiento operativo de las empresas alimentarias*, el coeficiente *path* presenta un valor débil de 0,142 aunque estadísticamente significativo, indicativo de la existencia de relación entre ambos constructos. Los resultados obtenidos evidencian la relevancia estratégica de la innovación generalmente referenciada en la literatura (Damanpour y Gopalakrishnan, 2001), siendo consistentes con los reflejados por estudios centrados en la industria manufacturera (entre otros, Baker y Sinkula, 2009; Artz *et al.*, 2010; Martínez *et al.*, 2010; Santamaría y Nieto, 2011; Camisón y Villar, 2014), así como para empresas del sector alimentario (por ejemplo, Mazzanti *et al.*, 2006; Micheels y Gow, 2008, 2011; Johnson *et al.*, 2009; Carraresi *et al.*, 2011).

La introducción de innovaciones se confirma en este estudio como un factor de competitividad en la industria alimentaria ya apuntado en diversos trabajos (Rama, 2008; Capitanio *et al.*, 2010), efecto importante en un sector caracterizado como escasamente innovador (García y Briz, 2000; Albisu y Gracia, 2008; Triguero *et al.*, 2013), en el que son las grandes empresas multinacionales del sector las principales impulsoras de la innovación en la cadena alimentaria (Alfranca *et al.*, 2003). Las ventajas que aporta la

innovación a las empresas alimentarias se derivan del tipo de innovación introducida: la innovación de procesos se traduce fundamentalmente en una mayor eficiencia interna y productividad del trabajo, siendo habitualmente una condición previa para la innovación de producto y la fabricación de productos de alta calidad (Schiefer y Hartmann, 2008; Van Auken *et al.*, 2008), mientras que la innovación de productos constituye un mecanismo de diferenciación que permite sortear el poder negociador de la gran distribución y la irrupción de las marcas de distribuidor (Mir *et al.*, 2008; Puelles y Puelles, 2009; López-Cózar y Platero, 2011; Gázquez *et al.*, 2013), facilitando además la adaptación de la oferta a los cambios en la demanda de los consumidores (Traill y Meulenbergh, 2002; Wijnands *et al.*, 2008; Díaz, 2014).

En quinto lugar, no ha sido posible contrastar la existencia de una relación significativa entre los *recursos tecnológicos* y el *rendimiento operativo*, al no obtener en el modelo un coeficiente *path* con significatividad estadística. Estos resultados son contradictorios con los esperados, y también con los sostenidos por la mayor parte de la literatura en el sentido de que los recursos tecnológicos inciden positivamente sobre el rendimiento organizativo (Oriani y Sobrero, 2003; Coombs y Bierly, 2006; Ortega, 2011), también en la industria alimentaria (Schiefer y Hartmann, 2008; Alarcón y Sánchez, 2013a), aunque existen trabajos que tampoco encuentran esta relación (Griliches *et al.*, 1991) e investigaciones que señalan contribuciones diferentes en función de la intensidad tecnológica del sector de actividad analizado (Wakelin, 2001; Ortega *et al.*, 2011).

Posibles explicaciones a la ausencia de relación vienen dadas por varios motivos: a) en primer lugar, por la baja intensidad tecnológica que caracteriza a la industria alimentaria (Alarcón y Sánchez, 2013a), que cuenta con uno de los niveles de inversión en I+D más bajos de los sectores manufactureros (Jordana, 2003; FooddrinkEurope, 2014a), señalando a este respecto diversos autores que son los sectores intensivos en tecnología los más dinámicos en la acumulación de recursos tecnológicos y los que mayor contribución obtienen de su explotación, mientras que en los sectores tradicionales, donde las oportunidades de crecimiento son menores, los beneficios generados por los recursos tecnológicos se reducen rápidamente debido a la entrada de nuevos competidores que eligen una tecnología similar a la de las empresas ya establecidas, puesto que la inversión en tecnología no constituye una barrera de entrada (Díaz *et al.*, 2006; Vargas *et al.*, 2006;

Ortega *et al.*, 2011); b) en segundo lugar, la reducida dimensión de las empresas alimentarias (FIAB, 2014) puede limitar la capacidad de realizar inversiones en I+D, la capacidad de absorción de los conocimientos derivados de la investigación y la apropiación de sus resultados (Díaz *et al.*, 2006; Barge-Gil y López, 2011); c) en tercer lugar, la propia estructura del mercado, con relaciones desequilibradas entre una industria atomizada y una distribución muy concentrada y con gran poder de mercado (Gracia y Albisu, 2004), puede limitar la capacidad de las empresas para explotar convenientemente la tecnología y apropiarse de las rentas generadas durante un período suficiente que permita rentabilizar la inversión; d) en cuarto lugar, el desarrollo tecnológico mediante la realización de actividades de I+D es un proceso continuado, complejo, costoso y con un elevado período de maduración, lo que implica elevados niveles de riesgo asociado que pueden dificultar la rentabilización de la inversión (Vargas *et al.*, 2007); e) en quinto lugar, la industria alimentaria aprovecha tecnologías desarrolladas en otros sectores a través del suministro de maquinaria y equipamientos, de forma que estos proveedores constituyen la fuente principal de adquisición de tecnología para las empresas del sector (Traill, 1989; Rama, 1996; García y Briz, 1999); f) en sexto lugar, es destacable el papel que pueden jugar las empresas multinacionales a la hora de transferir tecnología a sus filiales, realizando los desarrollos tecnológicos en sus países de origen (Alfranca y Juárez, 2008); y g) finalmente, también es destacable la limitación derivada de la fuente de datos utilizada a la hora de construir los indicadores de la variable latente recursos tecnológicos, al limitarse la medición a los gastos en I+D y la adquisición de licencias, no siendo posible contemplar, entre otros factores, la tecnología suministrada por los fabricantes de equipamientos y maquinaria ni la transferida por las empresas matrices.

En sexto lugar, en lo que respecta a la relación entre *implantación de sistemas de gestión de la calidad y rendimiento operativo*, tampoco ha sido posible establecer una relación estadísticamente significativa. Estos resultados son contradictorios con los obtenidos tanto en trabajos sobre la industria manufacturera (por ejemplo, Demirbag *et al.*, 2006; Heras *et al.*, 2009; Martínez *et al.*, 2010) como en la industria alimentaria (entre otros, Psomas y Fotopoulos, 2010; Gómez *et al.*, 2013; Kafetzopoulos y Gotzamani, 2014), aunque coincidentes con trabajos como Singels *et al.* (2001) y Wayhan *et al.* (2002), que tampoco encuentran esta influencia positiva, señalando a este respecto Singh (2008) la

inexistencia de conclusiones claras en la literatura, por lo que el debate sobre esta relación continúa abierto.

Diferentes argumentos pueden explicar esta ausencia de relación. Por una parte, las normas ISO 9000, las de mayor implantación, están consideradas, principalmente en el mercado europeo, como un requerimiento casi de obligado cumplimiento para las empresas desde un punto de vista práctico, de modo que les permite operar en el mercado (Zaibet y Bredahl, 1997; Martínez y Martínez, 2008). Esto se debe al proceso de certificación, que provoca que las empresas obtengan el certificado por motivos externos, fundamentalmente comerciales y de imagen, provocando que la implantación del sistema de gestión de la calidad sea únicamente superficial, lo que dificulta la consecución de beneficios para la organización (Gotzamani y Tsiotras, 2002; Briz *et al.*, 2005; Cruz, 2007). Autores como Zaibet y Bredahl (1997) y Gómez *et al.* (2013) señalan que son los grandes distribuidores los que empujan a las empresas alimentarias a certificarse al ser considerado un mecanismo de selección de proveedores, de forma que se convierte en una condición necesaria para las empresas a la hora de mantener e incrementar su cuota de mercado. Por otra parte, el valor añadido generado por los sistemas de gestión de la calidad no depende solamente de la existencia o disposición en la empresa de los propios sistemas en sí, sino de su implantación efectiva y su integración en la estrategia de la organización (Kafetzopoulos y Gotzamani, 2014), por lo que es necesario que toda la organización esté orientada a la consecución de los objetivos de calidad para la generación de resultados. Finalmente, es necesario señalar que los datos disponibles en la ESEE no permiten analizar los distintos efectos en función del tipo de sistema de gestión de la calidad implantado (normas ISO 9000 o sistemas de gestión de la calidad total GCT, principalmente), que autores como Heras *et al.* (2009) estiman diferentes, ni tampoco evaluar la presencia de sistemas de gestión específicos de la industria alimentaria como ISO 22000, IFS, BRC, etc. (Schulze *et al.*, 2008; Escanciano y Santos, 2014), que autores como Jatib (2003) y Kafetzopoulos y Gotzamani (2014) identifican como factores de competitividad en el sector.

Finalmente, con respecto a la relación existente entre el *capital relacional* y el *rendimiento operativo* se encuentra una relación estadísticamente significativa pero con signo negativo, lo que resulta difícilmente explicable desde un punto de vista teórico, por

cuanto la literatura argumenta que las relaciones estables entre los miembros de la cadena alimentaria permiten reducir la incertidumbre, mejorar el acceso a materias primas, adquirir información acerca de los consumidores, facilitar la introducción de innovaciones, reducir los costes de transacción y mejorar la productividad a lo largo de toda la cadena (Fischer *et al.*, 2008; Gellynck y Kühne, 2010). Estos resultados son también contradictorios con los resultados empíricos generalmente mostrados por la literatura tanto en estudios sobre la empresa manufacturera (entre otros, Gallego y Rodríguez, 2005; Surroca y Santamaría, 2007; Ziggers y Henseler, 2009; Cao y Zhang, 2011) como en trabajos que analizan la propia industria alimentaria (por ejemplo, Mazzanti *et al.*, 2006; Carraresi *et al.*, 2011, 2012).

Posibles explicaciones a este resultado inconsistente pueden provenir de la naturaleza de los indicadores utilizados para la medición del constructo capital relacional, que reflejan la existencia y persistencia de colaboraciones exclusivamente de tipo tecnológico con clientes y proveedores, al no disponer de otros indicadores que puedan captar relaciones estables de otro tipo (comerciales, productivas, etc.) a lo largo de la cadena de suministro, lo que puede condicionar los resultados obtenidos en el análisis al captar solo parcialmente las relaciones de cooperación de las empresas alimentarias. Por otra parte, y dado que la correlación existente entre las variables latentes capital relacional y rendimiento operativo resultaba estadísticamente significativa y con signo positivo ($r=0,201$) en el análisis de correlaciones bivariadas efectuado (ver tabla 34), sugiriendo la presencia de relaciones lineales positivas entre estos constructos, otra posible explicación a estos resultados podría venir dada por la correlación existente entre las variables capital relacional e innovación ($r=0,548$), pudiendo provocar una situación donde la existencia de colinealidad entre estas dos variables revierta el signo del constructo más débil (Hair *et al.*, 2014), es decir, de la variable latente menos correlacionada con el rendimiento, en este caso el capital relacional.

Por otra parte, el análisis de la *relación existente entre el rendimiento operativo y financiero en el período 2010* muestra un coeficiente *path* estadísticamente significativo con un valor sustancial de 0,526, reflejo de la existencia de una relación pronunciada entre ambas variables, de forma que variaciones en la productividad alcanzada por la empresa implican a su vez importantes variaciones del mismo signo en el rendimiento financiero de la organización, lo que permite aceptar la hipótesis H15. Estos resultados son concluyentes

con los obtenidos por otros estudios en la literatura (Kafetzopoulos y Gotzamani, 2014), y permiten afirmar que *el rendimiento operativo es un determinante del rendimiento financiero de las empresas alimentarias*.

Analizando el *coeficiente de determinación* (R^2) de la *variable latente rendimiento operativo* (2010), que determina la cantidad de varianza del constructo que viene explicada por todos los recursos estratégicos en conjunto, se aprecia que alcanza un valor pronunciado (58,9%), obteniendo asimismo un valor próximo de R^2 ajustado (57,3%), por lo que puede afirmarse que el modelo posee un importante poder predictivo del rendimiento operativo; en otros términos, los recursos estratégicos considerados en conjunto explican en torno a un 59% de la varianza del rendimiento operativo actual o presente de las empresas alimentarias. Por su parte, respecto al valor obtenido para la *variable latente rendimiento financiero* en el mismo período 2010, el coeficiente R^2 presenta un valor más moderado (27,7%), indicativo de un menor poder explicativo aunque superando holgadamente el valor mínimo recomendado, obteniendo un valor muy próximo de R^2 ajustado (27,3%), por lo que también es posible afirmar que el modelo posee un adecuado poder predictivo del rendimiento financiero de la organización; de este modo, el rendimiento operativo de las empresas alimentarias explica cerca de un 28% de la varianza del rendimiento financiero de la organización. En conjunto, se puede afirmar que el modelo posee un *adecuado poder predictivo* del rendimiento actual o presente de las empresas alimentarias.

A modo de *conclusión*, se puede afirmar que el capital humano, el acceso a mercados exteriores, los recursos de marketing y la introducción de innovaciones de proceso y producto han demostrado empíricamente su significatividad en la explicación del rendimiento de las empresas alimentarias, mientras que no ha sido posible demostrar la influencia positiva de los recursos tecnológicos, la gestión de la calidad y el capital relacional. El modelo causal propuesto muestra una elevada capacidad predictiva del rendimiento organizativo, al explicar un 59% de la varianza del rendimiento operativo y un 28% de la varianza del rendimiento financiero.

5.3.3.3 Relaciones entre recursos estratégicos y rendimiento futuro

Se procede finalmente al *análisis de las relaciones existentes entre los recursos estratégicos y el rendimiento futuro* (2012) de las empresas alimentarias, a efectos de contrastar la persistencia de los efectos de los recursos estratégicos en el tiempo (Barney, 2001b; Villalonga, 2004). Las evidencias empíricas obtenidas presentan gran similitud con las señaladas para el período 2010, salvo para el caso concreto de los recursos de marketing.

Se muestra empíricamente (ver tabla 37) la existencia de una relación positiva y significativa del capital humano, la internacionalización y la innovación sobre el rendimiento operativo futuro de la organización, lo que permite aceptar las hipótesis H18, H22 y H17. Al contrario de lo sucedido en el análisis para el período 2010, no ha sido posible establecer una relación significativa entre los recursos de marketing y el rendimiento operativo, perdiendo esta variable su influencia en la determinación de rendimientos futuros, por lo que no resulta posible sostener la hipótesis H20. Asimismo, al igual que sucede en el año 2010, no ha sido posible establecer una relación significativa entre los recursos tecnológicos y la gestión de la calidad sobre el rendimiento operativo, lo que implica el rechazo de las hipótesis H16 y H21. Finalmente, con respecto a la relación existente entre el capital relacional y el rendimiento operativo, al igual que en el período 2010 se muestra una relación estadísticamente significativa pero con signo negativo, por lo que también se rechaza la hipótesis H19.

Examinando los coeficientes *path* obtenidos en el análisis de relaciones causales para este período 2012, se aprecia que el capital humano presenta un valor (0,623) prácticamente equivalente al del año 2010, lo que indica el mantenimiento de su relevancia sustancial en la explicación de la varianza del rendimiento de las empresas alimentarias transcurrido un período de dos años. También con respecto al acceso a mercados internacionales y la introducción de innovaciones, el valor de los respectivos coeficientes *path* (0,134 y 0,121) se asemeja al obtenido en el período 2010, indicando igualmente el mantenimiento de su influencia positiva y significativa (aunque débil) en la explicación del rendimiento operativo.

Se constata por tanto que la influencia del capital humano, el acceso a mercados exteriores y la introducción de innovaciones sobre el rendimiento operativo de las empresas alimentarias continúa una vez transcurrido un período de dos años, resultados consistentes con estudios que referencian efectos sostenidos de estos recursos sobre el rendimiento organizativo (Huergo y Jaumandreu, 2004; Wagner, 2007; Crook et al., 2011). Por el contrario, no es posible realizar tal afirmación en el caso de los recursos de marketing, cuyos efectos sobre el rendimiento parecen tener una menor durabilidad al influenciar únicamente el período presente y no así el futuro; en otros términos, los recursos de marketing requieren un desarrollo y actualización permanente para determinar una influencia positiva sostenida sobre el rendimiento de las empresas alimentarias, por cuanto sus efectos se muestran limitados en el tiempo.

Por su parte, la *relación entre el rendimiento operativo y financiero en el año 2012* muestra un coeficiente *path* estadísticamente significativo con valor 0,439 (inferior al obtenido para 2010), reflejo de la existencia de una relación sustancial entre ambas variables, lo que permite aceptar la hipótesis H23. Estos resultados son concluyentes con los obtenidos por otros trabajos en la literatura (Kafetzopoulos y Gotzamani, 2014) y con los señalados en este mismo análisis para el período 2010, en el sentido de que el rendimiento operativo influye de manera pronunciada sobre el rendimiento financiero de las empresas alimentarias.

Analizando el *coeficiente de determinación (R^2) de la variable rendimiento operativo* en el período 2012, se aprecia que la varianza del constructo que viene explicada por todos los recursos estratégicos en conjunto alcanza un valor pronunciado (50,3%), obteniendo asimismo un valor próximo de R^2 ajustado (48,3%), por lo que puede afirmarse que el modelo posee un adecuado poder predictivo del rendimiento operativo futuro, aunque los valores reseñados son ligeramente inferiores a los obtenidos para el período 2012 (58,9% y 57,3%, respectivamente). Por su parte, respecto al valor obtenido en el período 2012 para la *variable latente rendimiento financiero*, el coeficiente R^2 presenta un valor más débil (19,3%), indicativo de un menor poder explicativo, obteniendo un valor próximo de R^2 ajustado (18,8%), por lo que también es posible afirmar que el modelo posee un adecuado poder predictivo del rendimiento financiero futuro de la organización, aunque los valores obtenidos son también inferiores que los de 2010 (27,7% y 27,3%, respectivamente). De

este modo, se puede concluir que *la capacidad explicativa de los recursos estratégicos sobre el rendimiento de las empresas alimentarias se mantiene una vez transcurrido un período de dos años, aunque sus efectos van perdiendo relevancia con el paso del tiempo.*

A modo de *conclusión*, las evidencias empíricas obtenidas en el análisis efectuado permiten afirmar que el capital humano, el acceso a mercados exteriores y la introducción de innovaciones de proceso y producto han demostrado su significatividad en la explicación del rendimiento actual y futuro (en un período de dos años) de las empresas alimentarias, mostrando de este modo una relación sostenida aunque con efectos menos pronunciados en el período futuro. Por su parte, los recursos de marketing evidencian su influencia explicativa en el período actual o presente pero no así el mantenimiento de sus efectos en el tiempo. Finalmente, no ha sido posible demostrar la influencia positiva presente o futura de los recursos tecnológicos, la gestión de la calidad y el capital relacional sobre el rendimiento de las empresas del sector alimentario.

El modelo propuesto ha mostrado asimismo una importante capacidad explicativa del rendimiento presente y futuro de las empresas alimentarias, determinando sobre un 59% de la varianza del rendimiento operativo y un 28% de la varianza del rendimiento financiero en el período actual, y en torno a un 50% del rendimiento operativo y un 19% del rendimiento financiero de la organización una vez transcurridos dos años.

De este modo, los resultados obtenidos en el análisis resaltan los recursos estratégicos de las empresas alimentarias como factores relevantes en la explicación de su rendimiento, mostrando un vínculo empírico directo entre esos recursos y el rendimiento organizativo, siendo consistentes con la lógica del enfoque basado en recursos (RBV), que señala los factores internos de las empresas como generadores de ventajas competitivas sostenibles y rendimientos superiores a largo plazo (Barney, 1991; Leiblein, 2011).



6 REFLEXIONES FINALES

6.1 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

La *industria alimentaria* constituye un sector de importancia estratégica tanto en España como en el conjunto de la Unión Europea (FooddrinkEurope, 2014a), configurándose en la actualidad como el primer sector industrial de la economía española en términos de producción, valor añadido y empleo (FIAB, 2014). A pesar de este hecho, las investigaciones empíricas en el ámbito de la dirección estratégica de la empresa alimentaria son realmente escasas, (Gómez *et al.*, 2013; Triguero *et al.*, 2013), especialmente a la hora de proveer evidencia empírica sobre los factores que determinan el rendimiento sostenido de las empresas del sector (Mugera, 2012; Hirsch *et al.*, 2014), contribuyendo este trabajo a aportar más investigación al respecto.

El marco teórico seleccionado para este estudio ha sido el *enfoque basado en recursos* (Barney y Clark, 2007), perspectiva dominante en la actualidad en el ámbito de la dirección estratégica (Costa *et al.*, 2013) que sitúa el nivel de análisis en los recursos internos de las organizaciones como fuentes generadoras de ventajas competitivas sostenibles y rendimientos superiores a largo plazo (Schmidt y Keil, 2013). En la revisión efectuada de la literatura se ha fundamentado teóricamente la relevancia del tamaño empresarial y de la posesión de determinados recursos estratégicos (recursos tecnológicos, innovación, capital humano, capital relacional, recursos de marketing, sistemas de gestión de la calidad e internacionalización de la empresa) como factores determinantes de la competitividad en la industria alimentaria (Furtan y Sauer, 2008; Schiefer y Hartmann, 2008; Heyder *et al.*, 2011; Carraresi *et al.*, 2012; Alarcón y Sánchez, 2013a, 2013b; Chaddad y Mondelli, 2013; Kafetzopoulos y Gotzamani, 2014).

En este contexto, en el presente trabajo se ha analizado bajo los postulados del enfoque basado en recursos (RBV) la influencia que ejerce el tamaño o dimensión empresarial sobre la dotación de recursos con potencial para generar ventajas competitivas sostenibles, y la influencia de estos recursos estratégicos sobre el rendimiento organizativo presente y futuro (transcurrido un período de dos años) de las empresas alimentarias,

evidenciando empíricamente cuáles son los factores más relevantes en la determinación del rendimiento organizativo en las empresas de este sector así como la presencia de sus efectos en el tiempo. La medición del tamaño empresarial se ha operativizado a través de un *constructo multidimensional* (Lee y Xia, 2006), con el objetivo de salvar las limitaciones de la mayoría de investigaciones que utilizan un único indicador al respecto, lo que condiciona los resultados de esos análisis (Camisón *et al.*, 2004).

Para la realización del contraste empírico se ha extraído de la ESEE una muestra de 186 empresas representativas de la industria alimentaria española y se ha utilizado como método el análisis de ecuaciones estructurales mediante la técnica *Partial Least Squares* PLS-SEM (Chin, 1998; Hair *et al.*, 2012), adecuada cuando el objetivo de la investigación es la predicción de un constructo o variable latente (explicación de su varianza) a partir de diferentes constructos explicativos (Hair *et al.*, 2014).

Los resultados obtenidos en la investigación empírica permiten extraer varias conclusiones. En primer lugar, se ha demostrado la *influencia del tamaño en la dotación de recursos estratégicos de las empresas alimentarias*. Las evidencias empíricas obtenidas permiten afirmar que las organizaciones de mayor dimensión disponen de un capital humano de mayor calidad, poseen más recursos de marketing, presentan un comportamiento más innovador, establecen mayor número de relaciones más longevas y estables con clientes y proveedores y acceden con más intensidad a los mercados exteriores. También se señala una relación significativa entre el tamaño y la posesión de recursos tecnológicos e implantación de sistemas de gestión de la calidad en las empresas del sector, si bien la capacidad explicativa de la dimensión organizativa sobre la varianza de estos dos recursos se ha mostrado muy baja.

Estos resultados son especialmente relevantes dada la configuración de la industria alimentaria, fuertemente atomizada y formada en un 99% por pymes que cohabitan con grandes organizaciones multinacionales que realizan la mayor parte de las ventas y del valor añadido, un sector maduro y altamente competitivo en el que las organizaciones de menor dimensión encuentran serias dificultades para subsistir (Wijnands *et al.*, 2008; Boccherini, 2010) debido a factores como el escaso poder negociador frente a una distribución altamente concentrada que reduce surtidos en los lineales y presiona los márgenes a la baja así como a la dificultad para atender a los cambios en el

comportamiento de los consumidores, con demandas cada vez más exigentes y diversificadas (Mir *et al.*, 2008; Langreo, 2012), mostrando esta investigación la conveniencia general de aumentar la dimensión como una forma de incrementar la dotación de recursos estratégicos y mejorar la competitividad de las empresas alimentarias.

En segundo lugar, se ha demostrado empíricamente la *influencia positiva que ejercen determinados recursos estratégicos (capital humano, internacionalización, innovación y recursos de marketing) en la explicación del rendimiento presente de las empresas alimentarias*. Concretamente, el *capital humano* se ha confirmado como una herramienta fundamental de competitividad en la industria alimentaria, presentando una gran relevancia en la explicación de sus resultados, efecto especialmente destacable en una industria caracterizada por un importante déficit general de formación de los recursos humanos, especialmente a nivel directivo, presentando porcentajes de trabajadores con estudios superiores y medios inferiores al resto de la industria manufacturera (Fayos *et al.*, 2009; Fooddrinkeurope, 2014a).

La *orientación de la empresa alimentaria hacia los mercados exteriores* constituye otro factor que ha demostrado su influencia positiva sobre el rendimiento organizativo, aspecto de importancia en una industria caracterizada por la creciente globalización de los mercados alimentarios y la progresiva internacionalización de los flujos comerciales (Traill, 2000; Heyder *et al.*, 2011). Asimismo, el *comportamiento innovador de la organización* se ha revelado empíricamente como otro factor determinante del rendimiento de las empresas alimentarias, efecto significativo en un sector caracterizado como escasamente innovador (Rama, 2008; Triguero *et al.*, 2013). También los *recursos de marketing* se han mostrado como otro factor de competitividad en la industria alimentaria, resultado notable para un sector fuertemente condicionado por el gran poder negociador de la distribución comercial así como por los cambios en la demanda de los consumidores (Albisu y Gracia, 2008; Martín, 2014).

En tercer lugar, también se ha demostrado empíricamente la *influencia del capital humano, el acceso a mercados exteriores y el comportamiento innovador de la organización sobre el rendimiento futuro de las empresas alimentarias*. Concretamente, se evidencia que estos recursos estratégicos mantienen sus efectos en la determinación del rendimiento una vez transcurrido un período de dos años, aunque mostrando una menor

capacidad explicativa con el paso del tiempo. Por el contrario, no se ha encontrado este efecto en el caso de los recursos de marketing, cuya influencia sobre el rendimiento organizativo se muestra limitada en el tiempo, revelándose únicamente en el período actual o presente.

En cuarto lugar, se ha demostrado la contribución positiva del rendimiento operativo en la explicación del rendimiento financiero de las organizaciones, lo que permite concluir que *la productividad alcanzada por la organización (medida como valor añadido por empleado) es un determinante del rendimiento financiero de las empresas alimentarias*.

Finalmente, es necesario resaltar que el modelo causal planteado ha permitido asimismo demostrar empíricamente la *influencia positiva del tamaño empresarial en la determinación del rendimiento de las empresas alimentarias* mediante sus efectos sobre la dotación de recursos estratégicos de que dispone la empresa, contribuyendo de este modo al debate abierto en la literatura sobre la influencia del tamaño en el rendimiento organizativo (Camisón, 2001). Resultados en esta misma dirección se han obtenido también en el análisis de la varianza realizado (ANOVA), mostrando una productividad (valor añadido por empleado) sustancialmente más elevada en las grandes empresas con relación al conjunto de pymes, datos consecuentes con los indicados en el informe de FooddrinkEurope (2014a) relativos al conjunto de la Unión Europea, aunque sin embargo los ratios de rentabilidad financiera no han mostrado diferencias tan relevantes en función de la dimensión empresarial.

Los resultados obtenidos en el análisis empírico muestran a los recursos estratégicos de las empresas alimentarias como determinantes en la explicación de su rendimiento presente y futuro, y son *consistentes con la lógica del enfoque basado en recursos (RBV)*, que señala los factores internos de las empresas como generadores de ventajas competitivas sostenibles y rendimientos superiores a largo plazo, confirmando los resultados de investigaciones previas (Rumelt, 1991; Iglesias *et al.*, 2007). Los recursos estratégicos señalados en este trabajo como determinantes del rendimiento sostenido de las empresas alimentarias presentan *naturaleza intangible*, confirmando la relevancia de este tipo de recursos en la generación y mantenimiento de ventajas competitivas apuntada por diversos autores (Fernández *et al.*, 2000; Calvo y López, 2004; Molloy *et al.*, 2011).

El *valor de este trabajo* reside en su contribución al conocimiento de la industria alimentaria desde la perspectiva RBV, cubriendo algunas de las limitaciones identificadas por otros autores en relación a la necesidad de desarrollar más investigaciones empíricas sobre el sector (Ng y Siebert, 2009; Mugerá, 2012; Hirsch *et al.*, 2014) y realizando aportaciones que suponen un avance en varios frentes:

- a) En primer lugar, se ha demostrado la *conveniencia de ganar dimensión* como una forma de aumentar la dotación general de recursos estratégicos e incrementar la competitividad de las empresas alimentarias, ayudando a entender mejor el papel relevante del tamaño empresarial como facilitador o antecedente de los recursos y capacidades de las organizaciones así como su influencia sobre el rendimiento organizativo. Cabe señalar asimismo que el tamaño empresarial se ha operativizado como un constructo multidimensional, tratando de salvar las limitaciones apreciadas en un número significativo de trabajos que analizan este factor en la industria alimentaria utilizando un único indicador para su medición.
- b) En segundo lugar, se ha evidenciado la *potencialidad de los recursos estratégicos* para explicar rendimientos superiores a los de empresas rivales dentro del sector, mostrando al capital humano, el acceso a mercados exteriores, el comportamiento innovador de la empresa y los recursos de marketing como factores determinantes de la competitividad de las empresas alimentarias.
- c) En tercer lugar, el estudio de los *efectos de los recursos estratégicos en el tiempo* ha permitido demostrar la contribución del capital humano, la internacionalización y el comportamiento innovador de la organización en la explicación de los rendimientos futuros de las empresas alimentarias, evidenciando en mayor medida su importancia estratégica para la competitividad (presente y futura) de la industria alimentaria.
- d) En cuarto lugar, se ha mostrado la importancia de la *productividad* alcanzada por la organización (medida como valor añadido por empleado) como determinante del rendimiento financiero de las empresas alimentarias.
- e) Finalmente, los resultados obtenidos en este trabajo permiten confirmar la importancia de la *gestión de la empresa basada en los recursos*, mostrando a estos

factores internos como explicativos o determinantes de una proporción sustancial de la varianza del rendimiento de las empresas alimentarias, corroborando el valor del enfoque basado en recursos para el estudio de los factores que determinan la consecución de ventajas competitivas y rendimientos superiores, presentes y futuros, en las organizaciones del sector alimentario.

6.2 IMPLICACIONES PARA LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS

¿Qué pueden hacer los directivos de las empresas alimentarias para incrementar el rendimiento de sus organizaciones? De los resultados obtenidos en este estudio se desprenden una serie de implicaciones prácticas y recomendaciones que pueden contribuir a mejorar la gestión de las empresas alimentarias y aumentar su competitividad, orientando las decisiones de la empresa para obtener un resultado económico superior al de sus competidores en el mercado.

En primer lugar, es necesario destacar la *importancia de aumentar la dimensión de las empresas alimentarias*, sin que ello signifique en ningún caso convertir el tamaño en un fin en sí mismo, sino entender que una mayor dimensión se acompaña de una mayor dotación general de recursos estratégicos, lo que posibilita a la empresa disponer de mejores recursos tecnológicos, facilita la introducción de innovaciones, permite disponer de un capital humano de mayor calidad, mejora la capacidad de establecer relaciones con otros grupos de interés, posibilita la disposición de mayores recursos de marketing, facilita la implantación de sistemas de gestión de la calidad y provee de mayores posibilidades para el acceso a los mercados exteriores. En una industria fuertemente atomizada, compuesta en un 99% por pymes, en la que según se avanza en la cadena de transformación alimentaria se va aumentando el poder negociador sobre el eslabón inmediatamente anterior, la disposición de una base amplia de recursos permite a las empresas mejorar su eficiencia, implantar estrategias de diferenciación, aumentar su poder negociador y responder de una manera más eficiente a los cambios en el consumo alimentario, mejorando de esta forma su posición competitiva general en el mercado.

En segundo lugar, es importante *determinar sobre qué base de recursos se apoya el logro de la ventaja competitiva en las empresas alimentarias*. El enfoque basado en

recursos explica la generación de rendimientos superiores sostenidos como consecuencia del logro de ventajas competitivas derivadas de la eficiencia en la utilización de recursos que por definición son escasos y están distribuidos de manera heterogénea entre las empresas; de este modo, la lógica RBV especifica que el rendimiento de las empresas difiere a causa de su diferente dotación de recursos, por lo que la selección y configuración adecuada de los recursos de la organización constituye una tarea fundamental de los directivos.

A este respecto, el *capital humano* se ha evidenciado como el factor de competitividad más determinante para las empresas alimentarias, posibilitando de manera sustancial el incremento en la eficiencia de la empresa y la generación de rendimientos superiores sostenidos, por lo que la mejora continuada de su calidad debería constituir un foco de atención permanente para los gestores de estas empresas, utilizando para ello estrategias de recursos humanos que permitan seleccionar empleados cualificados, formarlos para incrementar su productividad y explotar adecuadamente su potencial.

Otros recursos han demostrado también su relevancia en la explicación de rendimientos superiores sostenidos, concretamente el *acceso a mercados exteriores* y el *comportamiento innovador* de la organización, orientaciones ambas que los directivos deberían procurar que estén perfectamente embebidas en la cultura de las empresas alimentarias, además de diseñar estructuras organizativas e implantar estrategias tendentes a facilitar la introducción permanente de innovaciones de procesos y productos así como a aumentar la presencia en mercados internacionales. Finalmente, la posesión de *recursos de marketing* constituye asimismo un factor importante de competitividad en la industria alimentaria, mostrando la importancia de orientar las empresas alimentarias al mercado para generar un valor superior a los clientes, si bien es necesario tener en cuenta que los efectos de estos recursos en la generación de ventajas competitivas se muestran menos duraderos en el tiempo, por lo que es indispensable una atención permanente para reconfigurarlos y mantenerlos permanentemente actualizados.

En tercer lugar, es relevante para los directivos comprender el *proceso de transformación de los recursos en resultados* y su rol a este respecto. Es importante señalar que la mera posesión de los recursos no es condición suficiente (aunque sí necesaria) para el logro de ventajas competitivas sostenibles y altos niveles de rendimiento; más allá, es

necesaria la utilización productiva de esos recursos y capacidades para que produzcan los resultados deseados y refuercen la eficiencia de la empresa, ya que no es tanto la posesión como la explotación apropiada de los recursos disponibles lo que permite desarrollar ventajas competitivas sostenidas. De este modo, la gestión adecuada de los recursos de la empresa de acuerdo con su entorno constituye una tarea fundamental de los directivos de las empresas alimentarias y un proceso crítico en la creación de valor, por cuanto puede producir diferencias en el rendimiento entre empresas con bases de recursos similares operando en entornos similares.

Finalmente, es fundamental que los directivos vean a la empresa alimentaria como un conjunto de recursos y capacidades permanentemente *alineados con la estrategia de la organización*. Para que el valor potencial de los recursos de la empresa se vea reflejado en sus resultados es necesaria la existencia de un ajuste o alineación entre los recursos, los factores clave de competitividad de la industria y la estrategia de la empresa, puesto que el valor de los recursos no es intrínseco, sino que se determina en conjunción con las fuerzas del mercado.

6.3 LIMITACIONES Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS

En la realización del presente trabajo de investigación se han observado varias *limitaciones*. En primer lugar, la naturaleza secundaria de los datos utilizados ha condicionado el diseño de las escalas de medida y las variables latentes del modelo al obligar a adaptarse a los ítems disponibles en la ESEE, no siendo posible completar los datos existentes con otros provenientes de otras fuentes al no resultar factible la identificación de las empresas participantes en la encuesta, excluyendo la posibilidad de utilizar indicadores de tipo cualitativo.

En segundo lugar, en la interpretación de los resultados es necesario tener en cuenta la segmentación en la composición de la ESEE hacia las empresas de mayor tamaño, así como la exclusión de la misma de las compañías con menos de diez trabajadores, que conforman el 80% de las empresas del sector a nivel nacional, lo que podría afectar en parte a los resultados obtenidos en el análisis.

En tercer lugar, a pesar de que se ha evaluado un amplio conjunto de recursos estratégicos como determinantes del rendimiento organizativo, el modelo teórico desarrollado y contrastado empíricamente puede estar incompleto, por cuanto es probable la existencia de otros factores internos que contribuyan a determinar el rendimiento de las empresas alimentarias, como la estrategia competitiva de la empresa, la cultura empresarial, la relevancia de las marcas de la empresa o el propio papel del empresario. Tampoco se han tomado en consideración, dada la complejidad del modelo, posibles efectos mediadores o moderadores de determinadas variables.

En cuarto lugar, no se ha contrastado la posible influencia de factores relacionados con el mercado como complementarios en la explicación del rendimiento organizativo, por ejemplo la evolución del mercado o la cuota de mercado de la empresa, así como posibles *efectos país* al ceñirse la muestra exclusivamente a la industria alimentaria española.

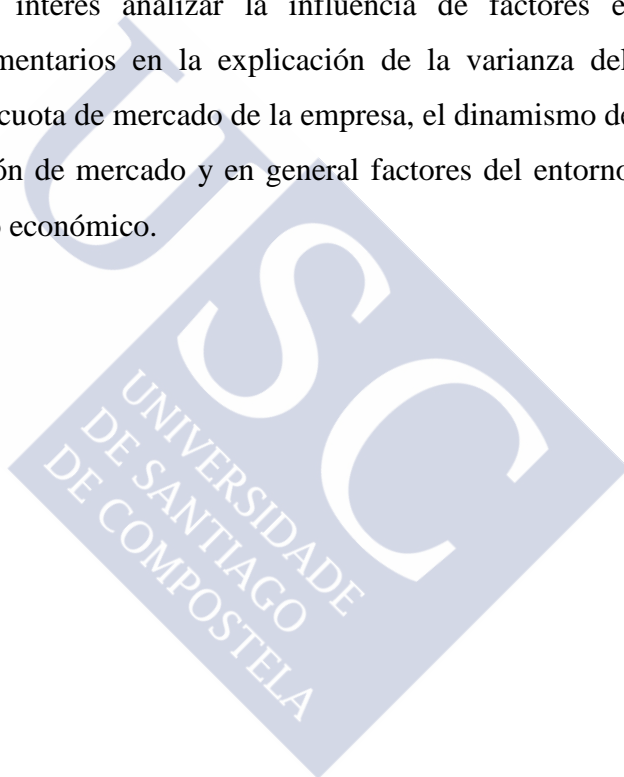
Por otra parte, a partir de las conclusiones realizadas en este trabajo se deben abrir *líneas futuras de investigación* que profundicen en el conocimiento de los recursos estratégicos en el sector alimentario español y sus efectos en la explicación de la varianza del rendimiento organizativo. Concretamente, sería interesante ampliar este estudio a otros factores potenciales de competitividad para las empresas alimentarias, como por ejemplo la importancia de las marcas en el sector o la contribución relativa de la introducción de innovaciones de producto y de proceso en la generación de ventajas competitivas, así como las diferentes estrategias seguidas por las empresas para sortear el poder de mercado de la distribución comercial y el aumento paulatino de cuota de mercado de las marcas de distribuidor.

Dado que se han comprobado diferencias sustanciales de productividad en función de los distintos subsectores de actividad de la industria alimentaria así como en función del tamaño empresarial, podría resultar relevante realizar un estudio comparativo a efectos de determinar la importancia relativa de los recursos estratégicos en cada uno de estos grupos, evidenciando si los distintos recursos estratégicos influyen de manera diferente el rendimiento en función del subsector de actividad y en función del grupo de tamaño (pyme o gran empresa) al que pertenezca la organización; en otros términos, sería interesante contrastar si los recursos que explican en mayor medida el rendimiento organizativo son

iguales o diferentes para las empresas grandes y las pequeñas, así como para las empresas alimentarias en función del subsector de actividad en que operan.

Puesto que los factores de éxito analizados no repercuten solamente en una mejora de resultados financieros a corto plazo, sino que en algunos casos pueden suponer una mejora de la posición competitiva de la empresa en el medio y largo plazo, sería conveniente aprovechar la estructura de panel de la ESEE para ampliar el horizonte temporal del estudio y analizar la persistencia de su influencia sobre el rendimiento en un período más amplio que el considerado en este estudio.

Finalmente, resulta de interés analizar la influencia de factores externos a la organización como complementarios en la explicación de la varianza del rendimiento organizativo, por ejemplo la cuota de mercado de la empresa, el dinamismo del mercado en el que opera, la concentración de mercado y en general factores del entorno empresarial, como el efecto país o el ciclo económico.



7 BIBLIOGRAFÍA

- Aaby, N.E.; Slater, S.F. (1989): "Management influences on export performance: A review of the empirical literature 1978-88", *International Marketing Review*, Vol. 6, N. 4, pp. 7-26.
- Aaker, D.A. (1989): "Managing assets and skills: The key to a sustainable competitive advantage", *California Management Review*, Vol. 31, N. 2, pp. 91-106.
- Acedo, M.A.; Ayala, J.C.; Rodríguez, J.E. (2005): "Rentabilidades, endeudamiento y coste de la deuda en las pymes. Análisis empírico de las empresas por tamaños", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 14, N. 4, pp. 185-199.
- Acedo, F.J.; Barroso, C.; Galán, J.L. (2006): "The Resource-Based Theory: Dissemination and main trends", *Strategic Management Journal*, Vol. 27, N. 7, pp. 621-636.
- Adenaeuer, L.; Heckeleei, T. (2011): "Foreign direct investment and the performance of European agribusiness firms", *Journal of Agricultural Economics*, Vol. 62, N. 3, pp. 639-654.
- Alarcón, S.; Sánchez, M. (2013a): "External and internal R&D, capital investment and business performance in the Spanish agri-food industry", *Journal of Agricultural Economics*, Vol. 64, N. 3, pp. 654-675.
- Alarcón, S.; Sánchez, M. (2013b): "Business strategies, profitability and efficiency of production", *Spanish Journal of Agricultural Research*, Vol. 11, N. 1, pp. 19-31.
- Albisu, L.M.; Gracia, A. (2002): "La industria agroalimentaria española ante la ampliación de la UE", *Economía Industrial*, N. 344, pp. 99-110.
- Albisu, L.M.; Gracia, A. (2008): "Los nuevos empresarios agroalimentarios ante la creciente competitividad de los mercados", *Papeles de Economía Española*, N. 117, pp. 167-177.

- Albisu, L.M.; Mamaqi, X. (2008): "The effect of competitive advantage on the economic performance of Spanish agro-food firms", Paper prepared for presentation at the 110 EAAE Seminar *System dynamics and innovation in food networks*. Innsbruck-Igls, Austria.
- Alegre, J.; Chiva, R.; Lapiedra, R. (2006): "La innovación de productos en el sector cerámico: un análisis de las empresas más innovadoras y menos innovadoras", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 15, N. 4, pp. 55-68.
- Alfranca, O.; Juárez, M.I. (2008): "Concentración de la innovación y empresa agroalimentaria", *Economía Industrial*, N. 368, pp. 141-153.
- Alfranca, O.; Rama, R.; Von Tunzelmann, N. (2002): "A patent analysis of global food and beverage firms: The persistence of innovation", *Agribusiness*, Vol. 18, N. 3, pp. 349-368.
- Alfranca, O.; Rama, R.; Von Tunzelmann, N. (2003): "Estrategias sobre innovación en las empresas multinacionales agroalimentarias", *Economía Agraria y Recursos Naturales*, Vol. 3, N. 6, pp. 21-43.
- Alfranca, O.; Rama, R.; Von Tunzelmann, N. (2004): "Innovation spells in the multinational agri-food sector", *Technovation*, Vol. 24, N. 8, pp. 599-614.
- Alonso, J.A. (2007): "Fragmentación productiva, multilocalización y proceso de internacionalización de la empresa", *Información Comercial Española, Revista de Economía*, N. 838, pp. 23-40.
- Alonso, J.A.; Donoso, V. (1994): *Competitividad de la empresa exportadora española*, Madrid: Ed. Instituto Español de Comercio Exterior.
- Alonso, J.A.; Donoso, V. (1998): *Competir en el exterior: La empresa española y los mercados internacionales*, Madrid: Ed. Instituto de Comercio Exterior.
- Álvarez, S. (2002): "Los cambios en las prácticas alimentarias de los consumidores españoles", *Boletín Económico de Información Comercial Española*, N. 2733, pp. 19-30.

- Álvarez, S.A.; Busenitz, L.W. (2001): "The entrepreneurship of resource-based theory", *Journal of Management*, Vol. 27, N. 6, pp. 755-775.
- Álvarez, R.; López, R.A. (2004): "Orientación exportadora y productividad en la industria manufacturera chilena", *Cuadernos de Economía*, Vol. 41, N. 124, pp. 315-343.
- Amabile, T.M. (1988): "A model of creativity and innovation in organizations", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10, N. 1, pp. 123-167.
- Amadieu, P.; Viviani, J.L. (2010): "Intangible effort and performance: The case of the French wine industry", *Agribusiness*, Vol. 26, N. 2, pp. 280-306.
- Ameur, M.; Gil, J.M. (2003): "Estrategias empresariales y propensión exportadora de la industria agroalimentaria catalana y española", *Economía Agraria y Recursos Naturales*, Vol. 3, N. 6, pp. 101-127.
- Amit, R.; Schoemaker, P.J.H. (1993): "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, N. 1, pp. 33-46.
- Andrews, K. (1971): *The concept of corporate strategy*, Homewood IL: Dow Jones-Irwin.
- Andrews, K. (1997): "The concept of corporate strategy. A brief overview of themes and contributions", en N.J. Foss (ed.): *Resources, firms and strategies. A reader in the resource-based perspective*, pp. 3-18. New York: Oxford University Press.
- Añón, D.; Manjón, M.; Máñez, J.A. (2011): "¿Obtienen las multinacionales mayores rendimientos de sus actividades de I+D?", *Papeles de Economía Española*, N. 127, pp. 140-155.
- Aragón, A.; Barba, M.I.; Sanz, R. (2003): "Effects of training on business results", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14, N. 6, pp. 956-980.
- Argimón, I.; Artola, C.; González-Páramo, J.M. (1999): "Empresa pública y empresa privada: titularidad y eficiencia", *Moneda y Crédito*, N. 209, pp. 45-93.
- Armstrong, C.E.; Shimizu, K. (2007): "A review of approaches to empirical research on the resource-based view of the firm", *Journal of Management*, Vol. 33, N. 6, pp. 959-986.

- Arrow, K.J. (1962): "Economic welfare and the allocation of resources for invention", en R.R. Nelson (ed.): *The rate and direction of inventive activity: economic and social factors*, pp. 608-626. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Artz, K.W.; Norman, P.M.; Hatfield, D.E.; Cardinal, L.B. (2010): "A longitudinal study of the impact of R&D, patents and product innovation on firm performance", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 27, N. 5, pp. 725-740.
- Aw, B.Y.; Chung, S.; Roberts, M.J. (2000): "Productivity and turnover in the export market: Micro evidence from Taiwan and South Korea", *The World Bank Economic Review*, Vol. 14, N. 1, pp. 65-90.
- Baena, V.; Rodríguez, M.P. (2014): "¿Resulta rentable invertir en I+D+i en el mercado de gran consumo tras la irrupción de la marca de distribuidor? Análisis del sector de refrigerados lácteos español (2003-2012)", *Boletín Económico de Información Comercial Española*, N. 3047, pp. 57-74.
- Bain, J.S. (1956): *Barriers to new competition*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Baker, D.; Baltzer, K.; Moller, A.S. (2006): "Branding behavior in the Danish food industry", *Agribusiness*, Vol. 22, N. 1, pp. 31-49.
- Baker, W.E.; Sinkula, J.M. (2009): "The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses", *Journal of Small Business Management*, Vol. 47, N. 4, pp. 443-464.
- Banterle, A.; Carraresi, L.; Stranieri, S. (2010a): "Small business marketing capability in the food sector: The cases of Belgium, Hungary and Italy", *International Journal on Food System Dynamics*, Vol. 1, N. 2, pp. 94-102.
- Banterle, A.; Cavaliere, A.; Stranieri, S.; Carraresi, L. (2010b): "The relationship between innovation and marketing in SMEs in the EU food sector", en Fritz, Rickert y Schiefer (ed.): *System Dynamics and Innovation in Food Networks 2010*, pp. 622-632. University of Bonn: ILB Press.

- Barba, M.I.; Aragón, A.; Sanz, R. (2007): “Prácticas de formación y resultados organizativos”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 16, N. 4, pp. 127-144.
- Barclay, D.; Higgins, C.; Thompson, R. (1995): “The partial least squares (PLS) approach to causal modelling: Personal computer adoption and use as an illustration”, *Technology Studies*, Vol. 2, N. 2, pp. 285-324.
- Baregheh, A.; Rowley, J.; Sambrook, S.; Davies, D. (2012): “Innovation in food sector SMEs”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 19, N. 2, pp. 300-321.
- Barge-Gil, A.; López, A. (2011): “Realización de I+D y su composición en la empresa manufacturera española: Análisis de los determinantes diferenciados de la investigación y el desarrollo”, *Economía Industrial*, N. 382, pp. 25-34.
- Barney, J.B. (1986): “Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy”, *Management Science*, Vol. 32, N. 10, pp. 1231-1241.
- Barney, J.B. (1991): “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17, N. 1, pp. 99-120.
- Barney, J.B. (2001a): “Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view”, *Journal of Management*, Vol. 27, N. 6, pp. 643-650.
- Barney, J.B. (2001b): “Is the Resource-Based View a useful perspective for strategic management research? Yes”, *Academy of Management Review*, Vol. 36, N. 1, pp. 22-40.
- Barney, J.B. (2002): *Gaining and sustaining competitive advantage*, New Jersey: Prentice Hall.
- Barney, J.B.; Arikan, A.M. (2001): “The resource based view: Origins and implications”, en Hitt, Freeman y Harrison (ed.): *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, pp. 124-188. Oxford, UK: Blackwell Publishers.

- Barney, J.B.; Clark, D.N. (2007): *Resource-Based Theory. Creating and sustaining competitive advantage*, New York: Oxford University Press.
- Barney, J.B.; Ketchen, D.J.; Wright, M. (2011): “The future of resource-based theory: Revitalization or decline?”, *Journal of Management*, Vol. 37, N. 5, pp. 1299–1315.
- Barney, J.B.; Wright, P.M. (1998): “On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage”, *Human Resource Management*, Vol. 37, N. 1, pp. 31-46.
- Barney, J.B.; Wright, M.; Ketchen, D.J. (2001): “The resource-based view of the firm: Ten years after 1991”, *Journal of Management*, Vol. 27, N. 6, pp. 625–641.
- Barrett, R.; Mayson, S. (2007): “Human resource management in growing small firms”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 14, N. 2, pp. 307-320.
- Bauerschmidt, A.; Sullivan, D.; Gillespie, K. (1985): “Common factors to underlying barriers to export: Studies in the US paper industry”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 16, N. 3, pp. 111-124.
- Bayona, C.; Cruz, C.; García, T.; Sánchez, M. (2012): “The effects of open innovation practices of Spanish agri-food firms on the innovation performance”, en: *Open innovation in the food and beverage industry*, chapter 27. London: Woodhead Publishing Ltd.
- Bayona, C.; García, T.; Huerta, E. (2003): “¿Cooperar en I+ D? Con quién y para qué”, *Revista de Economía Aplicada*, Vol. 11, N. 31, pp. 103-134.
- Becker, G. (1975): *Human Capital*, New York: National Bureau of Research.
- Beneito, P. (2001): “R&D productivity and spillovers at the firm level: Evidence from Spanish panel data”, *Investigaciones Económicas*, Vol. 25, N. 2, pp. 289-313.
- Beneito, P. (2003): “Choosing among alternative technological strategies: An empirical analysis of formal sources of innovation”, *Research Policy*, Vol. 32, N. 4, pp. 693-713.

- Beneito, P.; Coscollá, P.; Rochina, M.E.; Sanchís, A. (2011): “La relación en forma de U-invertida entre competencia e innovación: Evidencia para el caso español”, *Economía Industrial*, N. 382, pp. 45-52.
- Benos, T.; Kalogeras, N.; Verhees, F.; Sergaki, P; Pennings, J. (2015): “Cooperatives’ organizational restructuring, strategic attributes, and performance: The case of agribusiness cooperatives in Greece”, *Agribusiness*, early view, doi: 10.1002/agr.21429
- Berggren, E.; Nacher, T. (2001): “Introducing new products can be hazardous to your company: Use the right new solutions delivery tools”, *The Academy of Management Executive*, Vol. 15, N. 3, pp. 92-101.
- Bernard, A.B.; Wagner, J. (1997): “Exports and success in German manufacturing”, *Review of World Economics*, Vol. 133, N. 1, pp. 134-157.
- Bernard, A.B.; Jensen, J.B. (1999): “Exceptional exporter performance: Cause, effect or both?”, *Journal of International Economics*, Vol. 47, N. 1, pp. 1-25.
- Bernardo, M.; Heras, I.; Valls, J.; Casadesús, M. (2012): “Gestión de la calidad y excelencia empresarial: Pasado, presente y futuro”, *Papeles de Economía Española*, N. 132, pp. 227-238.
- Bitsch, V. (2009): “Personnel management research in agribusiness”, Paper prepared for presentation at the 19th Annual World Forum and Symposium of the International Food and Agribusiness Management Association. Budapest, Hungary.
- Black, J.A.; Boal, K.B. (1994): “Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage”, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, N. S2, pp. 131-148.
- Boccherini, J.A. (2010): “La cadena agroalimentaria española: ¿Hay lugar para una propuesta de valor?”, *Distribución y Consumo*, N. 109, pp. 31-49.
- Bonaccorsi, A. (1992): “On the relationship between firm size and export intensity”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, N. 4, pp. 605-635.

- Bontis, N. (1998): "Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models", *Management Decision*, Vol. 36, N. 2, pp. 63-76.
- Bontis, N. (1999): "Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: Framing and advancing the state of the field", *International Journal of Technology Management*, Vol. 18, N. 5-8, pp. 433-462.
- Borch, J.; Forsman, S. (2004): "Competitive positioning and resource configuration of small firms in a mature industry", en T. Cooney y P. Malinen (ed.): *New perspectives on firm growth: 1st Inter-RENT Online Publication*, pp. 63-83. Turku, Finland: European Council for Small Business and Entrepreneurship.
- Borch, O.J.; Iveland, M. (1998): "Critical resources and competence in small scale food producing firms in Norway, Sweden and Finland", en O.J. Borch (ed.): *Small Scale Food Production in a Nordic Context. Proceedings of the First Nordic Workshop on Regional Small Scale Food Production, Bodo, Norway, May 25-26, 1998*, pp. 95-106. Bodo, Norway: Nordland Research Institute.
- Bottazzi, G.; Secchi, A.; Tamagni, F. (2008): "Productivity, profitability and financial performance", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 17, N. 4, pp. 711-751.
- Bou, J.C.; Roca, V. (2012): "Invertir en recursos humanos y resultados empresariales: ¿Causa o efecto?", *Estudios Financieros: Revista de Trabajo y Seguridad Social*, N. 353-354, pp. 171-204.
- Bou, J.C.; Satorra, A. (2007): "The persistence of abnormal returns at industry and firm levels: Evidence from Spain", *Strategic Management Journal*, Vol. 28, N. 7, pp. 707-722.
- Bowman, C.; Collier, N. (2006): "A contingency approach to resource creation processes", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 8, N. 4, pp. 191-211.
- Boxall, P. (1996): "The strategic HRM debate and the resource based view of the firm", *Human Resource Management Journal*, Vol. 6, N. 3, pp. 59-75.

- Briz, J.; Arribas, N.; García, M.; Briz, T.; De Felipe, I. (2005): "Quality management and improvement in the Spanish SME food industry: The adoption of ISO 9000", Paper prepared for presentation at the *XI EAAE Congress*. Copenhagen, Denmark.
- Briz, J.; De Felipe, I.; Briz, T. (2010): "La cadena de valor alimentaria: Un enfoque metodológico", *Boletín Económico de Información Comercial Española*, N. 2983, pp. 45-54.
- Brooking, A. (1996): *Intellectual capital, core asset for the third millennium enterprise*, London: International Thomson Business Press.
- Bruhn, C.M. (2008): "Consumer acceptance of food innovations", *Innovation: Management, Policy & Practice*, Vol. 10, N. 1, pp. 91-95.
- Brush, C.G.; Greene, P.G.; Hart, M.M. (2001): "From initial idea to unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource base", *The Academy of Management Executive*, Vol. 15, N. 1, pp. 64-78.
- Bueno, E. (1998): "El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual", *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. 53, N. 164, pp. 207-229.
- Bueno, E.; Morcillo, P.; Salmador, M.P. (2006): *Dirección estratégica: Nuevas perspectivas teóricas*, Madrid: Pirámide.
- Bueno, E.; Ordóñez de Pablos, P.; Salmador, M.P. (2004): "Towards an integrative model of business, knowledge and organizational learning processes", *International Journal of Technology Management*, Vol. 27, N. 6-7, pp. 562-574.
- Burgelman, R.A.; Maidique, M.A.; Wheelwright, S.C. (1996): *Strategic management of technology and innovation*, 2ª ed., Chicago, IL: Irwin.
- Cabanelas, J.; Cabanelas, P.; Lorenzo, J. (2007): "La gestión de las relaciones con los clientes como característica de la alta rentabilidad empresarial", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 16, N. 3, pp. 133-148.

- Cabral, J.; Traill, W.B. (2001): “Determinants of a firm's likelihood to innovate and intensity of innovation in the Brazilian food industry”, *Journal on Chain and Network Science*, Vol. 1, N. 1, pp. 33-48.
- Cabrita, M.R.; Bontis, N. (2008): “Intellectual capital and business performance in the Portuguese banking industry”, *International Journal of Technology Management*, Vol. 43, N. 1-3, pp. 212–237.
- Calof, J.L. (1994): “The relationship between firm size and export behavior revisited”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, N. 2, pp. 367-387.
- Calvo, A.R.; López, V. (2004): “Recursos estratégicos intangibles y rendimiento: un análisis empírico”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 13, N. 3, pp. 49-64.
- Camisón, C. (1997): *La competitividad de la pyme industrial española: Estrategia y competencias distintivas*, Madrid: Civitas.
- Camisón, C. (1999): “La medición de los resultados empresariales desde una óptica estratégica: Construcción de un instrumento a partir de un estudio Delphi y aplicación a la empresa industrial española en el periodo 1983-1996”, *Estudios Financieros*, N. 199, pp. 201-264.
- Camisón, C. (2001): “La investigación sobre la PYME y su competitividad: Balance del estado de la cuestión desde las perspectivas narrativa y meta-analítica”, *Papeles de Economía Española*, N. 89-90, pp. 43-86.
- Camisón, C.; Cruz, S. (2008): “La medición del desempeño organizativo desde una perspectiva estratégica: Creación de un instrumento de medida”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 17, N. 1, pp. 79-102.
- Camisón, C.; Villar, A. (2010): “Análisis del papel mediador de las capacidades de innovación tecnológica en la relación entre la forma organizativa flexible y el desempeño organizativo”, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, N. 45, pp. 115-144.

- Camisón, C.; Villar, A. (2014): "Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance", *Journal of Business Research*, Vol. 67, N. 1, pp. 2891-2902.
- Camisón, C.; Cruz, S; González, T. (2007): *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*, Madrid: Prentice Hall.
- Camisón, C.; Boronat, M.; Villar, A.; Puig, A. (2009): "Sistemas de gestión de la calidad y desempeño: Importancia de las prácticas de gestión del conocimiento y de I+D", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 18, N. 1, pp. 123-134.
- Camisón, C.; Lapiedra, R.; Segarra, M.; Boronat, M. (2004): "A Meta-analysis of innovation and organizational size", *Organizational Studies*, Vol. 25, N. 3, pp. 331-361.
- Cao, M.; Zhang, Q. (2011): "Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 29, N. 3, pp. 163-180.
- Capitanio, F.; Coppola, A.; Pascucci, S. (2010): "Product and process innovation in the Italian food industry", *Agribusiness*, Vol. 26, N. 4, pp. 503-518.
- Cardon, M.S.; Stevens, C.E. (2004): "Managing human resources in small organizations: What do we know?", *Human Resource Management Review*, Vol. 14, N. 3, pp. 295-323.
- Carr, A.S.; Kaynak, H. (2007): "Communication methods, information sharing, supplier development and performance: An empirical study of their relationships", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27, N. 4, pp. 346-370.
- Carraresi, L.; Mamaqi, X.; Albisu, L.M.; Banterle, A. (2011): "The relationship between strategic choices and performance in Italian food SMEs: A resource-based approach", Paper prepared for presentation at the 13th EAAE Congress *Change and Uncertainty*. Zurich, Switzerland.
- Carraresi, L.; Mamaqi, X.; Albisu, L.M.; Banterle, A. (2012): "Strategic capabilities and performance: An application of resource-based view in Italian food SMEs", en U.

- Rickert y G. Schiefer (ed.): *System Dynamics and Innovation in Food Networks 2012*, pp. 186-209. University of Bonn: ILB Press.
- Carree, M.A.; Klomp, L.; Thurik, A.R. (2000): "Productivity convergence in OECD manufacturing industries", *Economics Letters*, Vol. 66, N. 3, pp. 337-345.
- Carson, E.; Ranzijn, R.; Winefield, A.; Marsden, H. (2004): "Intellectual capital: mapping employee and work group attributes", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5, N. 3, pp. 443-463.
- Casadesús, M.; Giménez, G. (2000): "The benefits of the implementation of the ISO 9000 standard: Empirical research in 288 Spanish companies", *The TQM Magazine*, Vol. 12, N. 6, pp. 432-441.
- Casadesús, M.; Heras, I.; Merino, J. (2005): *Calidad práctica. Una guía para no perderse en el mundo de la calidad*, Madrid: Prentice Hall.
- Castán, J.M.; Guitart, L.; Miravittles, P.; Núñez, A. (2006): "Análisis de las empresas con participación de capital extranjero en la industria alimentaria española", *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, N. 212, pp. 155-184.
- Castanias, R.P.; Helfat, C.E. (2001): "The managerial rents model: Theory and empirical analysis", *Journal of Management*, Vol. 27, N. 6, pp. 661-678.
- Castellani, D. (2002): "Export behavior and productivity growth: evidence from Italian manufacturing firms", *Review of World Economics*, Vol. 138, N. 4, pp. 605-628.
- Castiglionesi, F.; Ornaghi, C. (2003): "An empirical assessment of the determinants of total factor productivity growth", Working Paper for presentation at the *EEA-ESEM Congress*, Stockholm, August 2003. Universidad Carlos III, Madrid.
- Cauzo, L.; Cossío, F.J. (2012): "Análisis del efecto inmediato y diferido de la orientación al mercado sobre los resultados organizacionales: Un estudio longitudinal", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 18, N. 3, pp. 228-236.

- Cavusgil, S.T.; Knight, G.A. (2009): *Born global firms: A new international enterprise*, New York: Business Experts Press.
- Chaddad, F.R.; Mondelli, R.P. (2013): "Sources of firm performance differences in the US food economy", *Journal of Agricultural Economics*, Vol. 64, N. 2, pp. 382-404.
- Chadwick, C.; Super, J.F.; Kwon, K. (2015): "Resource orchestration in practice: CEO emphasis on SHRM, commitment-based HR systems, and firm performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 36, N. 3, pp. 360-376.
- Chetty, S.; Hamilton, R.T. (1993): "Firm level determinants of export performance: A meta-analysis", *International Marketing Review*, Vol. 10, N. 3, pp. 26-34.
- Chin, W.W. (1998): "The partial least squares approach to structural equation modeling", en G.A. Marcoulides (ed.): *Modern Methods for Business Research*, pp. 295-336. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Claver, E.; Llopis, J.; Molina, J.F. (2002): "Recursos de la empresa y pertenencia a un sector industrial: Un estudio empírico de su influencia sobre la rentabilidad empresarial", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 8, N. 1, pp. 39-52.
- Claver, E.; Molina, J.; Quer, D. (2000): "Incidencia comparada del efecto empresa y el efecto sector en la rentabilidad económica. Aplicación a una muestra de empresas de Alicante 1994-1998", *Economía Industrial*, N. 334, pp. 143-152.
- Claver, E.; Molina, J.; Tarí, J. (2011): *Gestión de la calidad y gestión medioambiental: Fundamentos, herramientas, normas ISO y relaciones*, Madrid: Pirámide.
- CNMC (2011): Informe sobre las relaciones entre fabricantes y distribuidores en el sector alimentario. Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, www.cnmc.es.
- Coff, R.W. (1999): "When competitive advantage doesn't lead to performance: The resource-based view and stakeholder bargaining power", *Organizational Science*, Vol. 10, N. 2, pp. 119-133.

- Cohen, W.M.; Levinthal, D.A. (1990): "Absorptive capacity: A new perspective on learning and motivation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp. 128-152.
- Collis, D.J. (1991): "A resource-based analysis of global competition: The case of the bearing industry", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, N. S1, pp. 49-68.
- Collis, D.J.; Montgomery, C.A. (1995): "Competing on resources: Strategy in the 1990s", *Harvard Business Review*, Vol. 73, July-August, pp. 118-128.
- Conner, K.R. (1991): "A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?", *Journal of Management*, Vol. 17, N. 1, pp. 121-154.
- Conner, K.R.; Prahalad, C.K. (1996): "A Resource-Based Theory of the firm: Knowledge versus opportunism", *Organization Science*, Vol. 7, N. 5, pp. 477-501.
- Cool, K.; Dierickx, I.; Jemison, D. (1989): "Business strategy, market structure and risk-return relationships: a structural approach", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, N. 6, pp. 507-522.
- Coombs, J.E.; Bierly, P.E. (2006): "Measuring technological capability and performance", *R&D Management*, Vol. 36, N. 4, pp. 421-438.
- Corbett, C.; Montes-Sancho, M.J.; Kirsch, D.A. (2005): "The financial impact of ISO 9000 certification in the United States: An empirical analysis", *Management Science*, Vol. 51, N. 7, pp. 1046-1059.
- Costa, L.A.; Cool, K.; Dierickx, I. (2013): "The competitive implications of the deployment of unique resources", *Strategic Management Journal*, Vol. 34, N. 4, pp. 445-463.
- Costa-Font, M.; Gil, J.M.; Traill, W.B. (2008): "Consumer acceptance, valuation of and attitudes towards genetically modified food: Review and implications for food policy", *Food Policy*, Vol. 33, N. 2, pp. 99-111.

- Criado, F.; Calvo de Mora, A. (2009): "Factores clave y rendimiento en empresas españolas con sistemas de gestión de la calidad", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 18, N. 2, pp. 107-126.
- Cronbach, L.J. (1951): "Coefficient alpha and the internal structure of tests", *Psychometrika*, Vol. 16, N. 3, pp. 297-334.
- Crook, T.R.; Ketchen, D.J.; Combs, J.G.; Todd, S.Y. (2008): "Strategic resources and performance: A meta-analysis", *Strategic Management Journal*, Vol. 29, N. 11, pp. 1141-1154.
- Crook, T.R.; Todd, S.Y.; Combs, J.G.; Woehr, D.J.; Ketchen, D.J. (2011): "Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96, N. 3, pp. 443-456.
- Crosby, P.B. (1979): *Quality is free*, New York: McGraw Hill.
- Cruz, S. (2007): "Motivos y objetivos de la implantación de la gestión de la calidad de empresas españolas de servicios: Un análisis comparativo entre enfoques", *Dirección y Organización*, Vol. 33, pp. 33-73.
- Cruz, I. (2014): "Comercio de alimentación: Veinte años de evolución y perspectivas de futuro", *Distribución y Consumo*, N. 135, pp. 5-18.
- Cuervo, A. (1993): "El papel de la empresa en la competitividad", *Papeles de Economía Española*, N. 56, pp. 363-378.
- Cuervo, A. (1999): "La dirección estratégica de la empresa: reflexiones desde la economía de la empresa", *Papeles de Economía Española*, N. 78-79, pp. 34-55.
- Cuervo, A.; Maloney, M.M.; Manrakhan, S. (2007): "Causes of the difficulties in internationalization", *Journal of International Business Studies*, Vol. 38, N. 5, pp. 709-725.
- Dale, B.G.; Boaden, R.J.; Lascelles, D.M. (1994): "Total quality management: An overview", en B.G. Dale (ed.): *Managing Quality*, pp. 3-40. London: Prentice-Hall.

- Damanpour, F. (1991): "Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators", *Academy of Management Journal*, Vol. 34, N. 3, pp. 555-590.
- Damanpour, F. (1992): "Organizational size and innovation", *Organization Studies*, Vol. 13, N. 3, pp. 375-402.
- Damanpour, F. (2010): "An integration of research findings of effects of firm size and market competition on product and process innovations", *British Journal of Management*, Vol. 21, N. 4, pp. 996-1010.
- Damanpour, F.; Evan, W.M. (1984): "Organizational innovation and performance: The problem of organizational lag", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, N. 3, pp. 392-409.
- Damanpour, F.; Gopalakrishnan, S. (2001): "The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations", *Journal of Management Studies*, Vol. 38, N. 1, pp. 45-65.
- Day, G.S. (1994): "The capabilities of market-driven organizations", *Journal of Marketing*, Vol. 58, N. 4, pp. 37-52.
- Day, G.S. (1999): *The market driven organization: Understanding, attracting and keeping valuable customers*, New York: The Free Press.
- D'Aveni, R.A.; Dagnino, G.B.; Smith, K.G. (2010): "The age of temporary advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 31, N. 13, pp. 1371-1385.
- De Lucio, J.; Mínguez, R.; Minondo, A.; Requena, F. (2014): "Características de las pymes exportadoras de bienes", *Información Comercial Española, Revista de Economía*, N. 877, pp. 27-42.
- Delgado, M.A.; Fariñas, J.C.; Ruano, S. (2002): "Firm productivity and export markets: A non-parametric approach", *Journal of International Economics*, Vol. 57, N. 2, pp. 397-422.

- Delgado, M.; Martín de Castro, G.; Navas, J.E.; Cruz, J. (2011): “Capital social, capital relacional e innovación tecnológica. Una aplicación al sector manufacturero español de alta y media-alta tecnología”, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Vol. 14, N. 4, pp. 207-221.
- Demirbag, M; Koh, L.; Tatoglu, E.; Zaim, S. (2006): “TQM and market orientation’s impact on SME’s performance”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 106, N. 8, pp. 1206-1228.
- Demsetz, H. (1973): “Industry structure, market rivalry and public policy”, *Journal of Law and Economics*, Vol. 16, pp. 1-9.
- Deshpande, R.; Webster, F.E. (1989): “Organizational culture and marketing: Defining the research agenda”, *Journal of Marketing*, Vol. 53, N. 1, pp. 3-15.
- Dess, G.S.; Robinson, R.B. (1984): “Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of privately-held firms and conglomerate business units”, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, N. 3, pp. 265-273.
- Dhanaraj, C.; Beamish, P. (2003): “A resource-based approach to the study of export performance”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 41, N. 3, pp. 242-261.
- Díaz, C. (2014): “Hábitos alimentarios de los españoles: Cambios en las maneras de vivir, comprar y comer”, *Distribución y Consumo*, N. 135, pp. 20-29.
- Díaz, N.L.; Aguiar, I.; Saa, P. (2006): “Los activos de conocimiento tecnológico en las empresas industriales españolas”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 15, N. 2, pp. 79-98.
- Díaz, N.L.; Aguiar, I.; Saa, P. (2007): “El conocimiento organizativo tecnológico y la capacidad de innovación. Evidencia para la empresa industrial española”, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, N. 27, pp. 33-60.
- Díaz, N.L.; Aguiar, I.; Saa, P. (2008): “La incidencia de la adquisición y generación de conocimiento en la innovación”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 17, N. 1, pp. 57-78.

- Diéguez, M.I. (2000): “Formación en la industria alimentaria: su importancia para la competitividad de las empresas”, *Ciencia y Tecnología Alimentaria*, Vol. 2, N. 5, pp. 253-264.
- Dierickx, I.; Cool, K. (1989): “Asset stock, accumulation and sustainability of competitive advantage”, *Management Science*, Vol. 35, N. 12, pp. 1504-1511.
- Dobson, P.W.; Clarke, R.; Davies, S.; Waterson, M. (2001): “Buyer power and its impact on competition in the food retail distribution sector of the European Union”, *Journal of Industry, Competition and Trade*, Vol. 1, N. 3, pp. 274-281.
- Dobson, P. W.; Waterson, M; Davies, S.W. (2003): “The patterns and implications of increasing concentration in European food retailing”, *Journal of Agricultural Economics*, Vol. 54, N. 1, pp. 111-125.
- Donovan, W.M. (1996): “Can technology really help small business?”, *Small Business Forum*, Vol. 14, N. 2, pp. 77-78.
- Dora, M.; Kumar, M.; Van Goubergen, D.; Molnar, A.; Gellynck, X. (2013): “Food quality management system: Reviewing assessment strategies and a feasibility study for European food small and medium-sized enterprises”, *Food Control*, Vol. 31, N. 2, pp. 607-616.
- Dyer, J.H. (1996): “Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry”, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, N. 4, pp. 271-291.
- Dyer, J.H.; Singh, H. (1998): “The relational view: Cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage”, *Academy of Management Review*, Vol. 23, N. 4, pp. 660-679.
- Ebnet, O.; Theuvsen, L. (2007): “Multinationality and financial performance: Findings from a set of listed brewing groups”, en F. Kuhlmann y P.M. Schmitz (ed.): *Good Governance in der Agrar und Ernährungswirtschaft*, pp. 359-368. Münster-Hiltrup: Landwirtschaftsverlagpp.

- Edvinsson, L.; Malone, M.S. (1997): *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, New York: Harper Business.
- Eisenhardt, K.M.; Martin, J.A. (2000): "Dynamic capabilities: What are they?", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, N. 10, pp. 1105-1121.
- Escanciano, C.; Santos, M.L. (2014): "Implementation of ISO-22000 in Spain: Obstacles and key benefits", *British Food Journal*, Vol. 116, N. 10, pp. 1581-1599.
- Escrig, A.B. (1998): *Dirección de calidad total y ventaja competitiva en la pyme*, Madrid: Club Gestión de Calidad.
- Escrig, A.B.; Bou, J.C.; Roca, V. (2001): "Measuring the relationship between total quality management and sustainable competitive advantage: A resource-based view", *Total Quality Management*, Vol. 12, N. 7-8, pp. 932-938.
- Escudero, M.A.; Hurtado, N.E.; De la Torre, J.M.; Aguilera, J. (2011): "La internacionalización de la empresa como fuente generadora de innovación: Una aplicación empírica al sector alimentario", *Esic Market*, N. 139, pp. 51-75.
- European Commission (2007): *Competitiveness of the European food industry: An economic and legal assessment*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Falk, R.F.; Miller, N.B. (1992): *A primer for soft modelling*, Ohio: The University of Akron Press.
- Fariñas, J.C.; Jaumandreu, J. (1994): "La Encuesta Sobre Estrategias Empresariales: características y usos", *Economía Industrial*, N. 299, pp. 109-119.
- Fariñas, J.C.; Martín-Marcos, A. (2007): "Exporting and economic performance: Firm level evidence of Spanish manufacturing", *The World Economy*, Vol. 30, N. 4, pp. 618-646.
- Fariñas, J.C.; Ruano, S. (1999): "Eficiencia empresarial y actividad exportadora", *Papeles de Economía Española*, N. 78-79, pp. 220-235.

- Fayos, T.; Calderón, H.; Mir, J. (2009): “Eficiencia, competitividad y políticas de promoción empresarial. Estudio del sector agroalimentario en España”, *Economía Industrial*, N. 373, pp. 111-122.
- Fernández, Z. (1993): “La organización interna como ventaja competitiva para la empresa”, *Papeles de Economía Española*, N. 56, pp. 178-193.
- Fernández, M.T. (2000): “La industria agroalimentaria española ante la globalización”, *Economía Industrial*, N. 333, pp. 87-100.
- Fernández, M.; Díez, I. (2014): “The direct or indirect exporting decision in agri-food firms”, *Agribusiness*, Vol. 30, N. 2, pp. 148-164.
- Fernández, M.T.; Márquez, M.A. (2009): “Análisis de la capacidad competitiva relativa de las exportaciones intracomunitarias de productos agroalimentarios: el caso de la Unión Europea (UE12)”, *Información Comercial Española, Revista de Economía*, N. 851, pp. 135-156.
- Fernández, E.; Montes, J.; Vázquez, C. (1996): “Efecto industria y conducta empresarial”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 5, N. 2, pp. 149-158.
- Fernández, E.; Montes, J.; Vázquez, C. (1997): “La teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos: Síntesis y estructura conceptual”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 6, N. 3, pp. 11-32.
- Fernández, E.; Montes, J.; Vázquez, C. (2000): “Typology and strategic analysis of intangible resources: A resource-based approach”, *Technovation*, Vol. 20, N. 2, pp. 81-92.
- Fernández, Z.; Revilla, A. (2010): “Hacer de la necesidad virtud: Los recursos de las pymes”, *Economía Industrial*, N. 375, pp. 53-64.
- Fernández, Z.; Suárez, I. (1996): “La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 5, N. 3, pp. 73-92.

- FIAB (2004): Ganar dimensión: Una necesidad para la industria agroalimentaria española. Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas. www.fiab.es.
- FIAB (2014): Informe económico 2013. Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas. www.fiab.es.
- Filippaios, F.; Rama, R. (2011): "Cultural distance and internationalization: the world's largest food and drink multinationals", *Agribusiness*, Vol. 27, N. 4, pp. 399-419.
- Fiol, C.M. (2001): "Revisiting an identity-based view of sustainable competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 27, N. 6, pp. 691-699.
- Fischer, C.; Hartmann, M.; Bavoroba, M.; Hockmann, H. *et al.* (2008): "Business relationships and B2B communication in selected European agri-food chains: First empirical evidence", *International Food and Agribusiness Management Review*, Vol. 11, N. 2, pp. 73-99.
- Fischer, C.; Schornberg, S. (2007): "Assessing the competitiveness situation of EU food and drink manufacturing industries: An index-based approach", *Agribusiness*, Vol. 23, N. 4, pp. 473-495.
- FoodDrinkEurope (2014a): Data and trends of the European food and drink industry 2013-2014. www.fooddrinkeurope.eu.
- FoodDrinkEurope (2014b): Competitiveness report 2013-2014: Promoting an EU industrial policy for food and drink. www.fooddrinkeurope.eu.
- Fornell, C.; Larcker, D. (1981): "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, N. 1, pp. 39-50.
- Forsman, S. (2004): "How do small rural food-processing firms compete? A resource based approach to competitive strategies", *Agricultural and Food Science*, Vol. 13, Supplement 1, pp. 1-156.
- Fortuin, F.; Omta, S. (2009): "Innovation drivers and barriers in food processing", *British Food Journal*, Vol. 111, N. 8, pp. 839-851.

- Foss, N.J.; Eriksen, B. (1995): "Competitive advantage and industry capabilities", en C.A. Montgomery (ed.): *Resource-based and evolutionary theories of the firm: Towards a synthesis*, pp. 43-63. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Foss, N.J.; Knudsen, T. (2003): "The Resource-Based tangle: Towards a sustainable explanation of competitive advantage", *Managerial and Decision Economics*, Vol. 24, N. 4, pp. 291-307.
- Foss, N.J.; Klein, P.G.; Kor, Y.Y.; Mahoney, J.T. (2008): "Entrepreneurship, subjectivism, and the resource-based view: Toward a new synthesis", *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 2, N. 1, pp. 73-94.
- Fossas, M; López, J.I.; Minguela, B. (2011): "La relación cliente-proveedor en las empresas industriales españolas y su capacidad exportadora", *Economía Industrial*, N. 380, pp. 87-92.
- Furtan, W.H.; Sauer, J. (2008): "Determinants of food industry performance: Survey data and regressions for Denmark", *Journal of Agricultural Economics*, Vol. 59, N. 3, pp. 555-573.
- Galende, J. (2002): "El análisis de la innovación tecnológica desde la economía y dirección de empresas", *Boletín Económico de Información Comercial Española*, N. 2719, pp. 23-38.
- Galende, J. (2006): "The appropriation of the results of innovative activity", *International Journal of Technology Management*, Vol. 35, N. 1-4, pp. 107-135.
- Galende, J. (2008): "La organización del proceso de innovación en la empresa española", *Economía Industrial*, N. 368, pp. 169-185.
- Galende, J.; De la Fuente, J.M. (2003): "Internal factors determining a firm's innovative behavior", *Research Policy*, Vol. 32, N. 5, pp. 715-736.
- Galende, J.; Suárez, I. (1998): "Los factores determinantes de las inversiones en I+D", *Economía Industrial*, N. 319, pp.63-76.

- Galende, J.; Suárez, I. (1999): "A resource-based analysis of the factors determining a firm's R&D activities", *Research Policy*, Vol. 28, N. 8, pp. 891-905.
- Galizzi, G.; Venturini, L. (1996): "Product innovation in the food industry: Nature, characteristics and determinants", en G. Galizzi y L. Venturini (ed.): *Economics of innovation: The case of food industry*, pp. 133-153. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Gallego, I.; Rodríguez, L. (2005): "Situation of intangible assets in Spanish firms: An empirical analysis", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 6, N. 1, pp. 105-126.
- Gandoy, R.; González, B. (2004): "El comportamiento de la industria tradicional: crecimiento y competitividad", *Economía Industrial*, N. 355-356, pp. 25-36.
- Garbuio, M.; King, A.W.; Lovullo, D. (2011): "Looking inside: Psychological influences on structuring a firm's portfolio of resources", *Journal of Management*, Vol. 37, N. 5, pp. 1444-1463.
- García, B. (2003): "La industria agroalimentaria y el desarrollo rural", *Papeles de Economía Española*, N. 96, pp. 96-111.
- García, F.; Avella, L. (2008): "La influencia de la exportación sobre los resultados empresariales: Análisis de las pymes manufactureras españolas en el período 1990-2002", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 17, N. 2, pp. 85-104.
- García, F.; Avella, L. (2010): "Influencia de la competitividad sobre la decisión de exportación en las pymes: Efecto moderador de las condiciones del mercado interior", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 19, N. 3, pp. 27-46.
- García, M.; Briz, J. (2000): "Innovation in the Spanish food and drink industry", *International Food and Agribusiness Management Review*, Vol. 3, N. 2, pp. 155-176.
- García, M.; Burns, J. (1999): "Sources of technological development in the Spanish food and drink industry: A supplier-dominated industry?", *Agribusiness*, Vol. 15, N. 4, pp. 431-448.

- García, P.A.; Ferreira, G.F.; Kennedy, P.L. (2013): “Economic performance of U.S. multinational agribusinesses: Foreign direct investment and firm strategy”, *Agribusiness*, Vol. 29, N. 2, pp. 242-255.
- García, J.M.; López-García, T. (2009): “Los cambios en el consumo alimentario: Repercusión en los productos mediterráneos”, *Mediterráneo Económico*, N. 15, pp. 247-262.
- García, F.E.; Navas, J.E. (2007): “Las capacidades tecnológicas y los resultados empresariales. Un estudio empírico en el sector biotecnológico español”, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, N. 32, pp. 177-210.
- García, F.E.; Pelechano, E.; Navas, J.E. (2008): “La complejidad del conocimiento y el sostenimiento de las ventajas competitivas”, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, N. 37, pp. 7-32.
- García, M.; Sánchez, M.; Manzini, R.; Lazzarotti, V. (2012): “Investigating the dimensions of openness: What drives food companies to open up their innovation process?”, Paper prepared for presentation at the 6th International Forum on *System dynamics and innovation in food networks*. Igls, Austria.
- Gázquez, J.C.; Martínez, F.J.; Esteban, I.; Mondéjar, J.A. (2013): “¿Cómo ha influido la crisis económica en el tamaño del surtido de los hipermercados y supermercados?”, *Distribución y Consumo*, N. 130, pp. 20-37.
- Gázquez, J.C.; Martínez, F.J.; Mondéjar, J.A.; Esteban, I. (2015): “Mixed assortments vs. store brand-only assortments: The impact of assortment composition and consumer characteristics on store loyalty”, *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, Vol. 19, N. 1, pp. 24-45.
- Gellynck, X.; Banterle, A.; Kühne, B.; Carraresi, L.; Stranieri, S. (2012): “Market orientation and marketing management of traditional food producers in the EU”, *British Food Journal*, Vol. 114, N. 4, pp. 481-499.

- Gellynck, X.; Kühne, B. (2010): "Horizontal and vertical networks for innovation in the traditional food sector", *International Journal on Food System Dynamics*, Vol. 1, N. 2, pp. 123-132.
- Geyskens, I.; Steenkamp, J.B; Kumar, N. (1998): "Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 15, N. 3, pp. 223-248.
- Ghobadian, A.; Gallear, D. (1997): "TQM and organization size", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 17, N. 2, pp. 121-163.
- Gilbert, C.L. (2010): "How to understand high food prices", *Journal of Agricultural Economics*, Vol. 61, N. 2, pp. 398-425.
- Girma, S.; Greenaway, A.; Kneller, R. (2004): "Does exporting increase productivity? A micro-econometric analysis of matched firms", *Review of International Economics*, Vol. 12, N. 5, pp. 855-866.
- Gómez, J.; López-Valeiras, E.; González, M.B.; Rodríguez, E. (2012): "Sistemas contables de gestión, recursos comerciales y capital humano. Un análisis en el sector agroalimentario español", *Agrociencia*, Vol. 46, N. 1, pp. 87-99.
- Gómez, J.; López-Valeiras, E.; Ripoll, V.; González, M.B. (2013): "Management control systems and ISO certification as resources to enhance internationalization and their effect on organizational performance", *Agribusiness*, Vol. 29, N. 3, pp. 392-405.
- González, E. (2000): "Efecto industria, efecto grupo y efecto empresa", *Actas del X Congreso Nacional de ACEDE*. Oviedo.
- González, N.; Nieto, M. (2007): "Appropriability of innovation results: An empirical study in Spanish manufacturing firms", *Technovation*, Vol. 27, N. 5, pp. 280-295.
- Gooding, R.Z.; Wagner III, J.A. (1985): "A meta-analytic review of the relationship between size and performance: The productivity and efficiency of organizations and their subunits", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30, N. 4, pp. 462-481.

- Gotzamani, K.D.; Tsiotras, G.D. (2002): "The true motives behind ISO 9000 certification. Their effect on the overall certification benefits and their long term contribution towards TQM", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 19, N. 2, pp. 151-169.
- Gracia, A.; Albisu, L.M. (2004): "Evolución de la industria agroalimentaria española en las dos últimas décadas", *Economía Industrial*, N. 355-356, pp. 197-210.
- Grant, R.M. (1991): "The Resource-Based Theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, Vol. 33, N. 3, pp. 114-135.
- Grant, R.M. (1996): "Toward a Knowledge-Based Theory of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Winter Special Issue, pp. 109-122.
- Grant, R.M. (2006): *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*, 5ª ed. Madrid: Thomson-Civitas.
- Grant, R.M.; Baden-Fuller, C. (1995): "A Knowledge-Based Theory of inter-firm collaboration", *Academy of Management*, Best Paper Proceedings, N. 1, pp. 17-21.
- Griliches, Z. (1979): "Issues in assessing the contribution of R&D to productivity growth", *Bell Journal of Economics*, Vol. 10, pp. 92-116.
- Griliches, Z.; Hall, B.H.; Pakes, A. (1991): "R&D, patents and market value revisited: Is there a second (technological opportunity) factor?", *Economics of Innovation and New Technology*, Vol. 1, N. 3, pp. 183-201.
- Gruber, M.; Heinemann, F.; Brettel, M.; Hungeling, S. (2010): "Configurations of resources and capabilities and their performance implications: An exploratory study on technology ventures", *Strategic Management Journal*, Vol. 31, N. 12, pp. 1337-1356.
- Guerras, L.A.; Navas, J.E. (2007): *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones*, 4ª ed. Navarra: Aranzadi.
- Gulati, R.; Nohria, N.; Zaheer, A. (2000): "Strategic networks", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, N. 3, pp. 203-215.

- Gumbau, M.; Maudos, J. (2002): "The determinants of efficiency: The case of the Spanish industry", *Applied Economics*, Vol. 34, N. 15, pp. 1941-1948.
- Gupta, N. (1980): "Some alternative definitions of size", *Academy of Management Journal*, Vol. 23, N. 4, pp. 759-766.
- Guzmán, J.; Martínez-Román, J.A. (2008): "Tipología de la innovación y perfiles empresariales: Una aplicación empírica", *Economía Industrial*, N. 368, pp. 59-77.
- Hair, J.F.; Anderson, R.E.; Tatham, R.L.; Black, W.C. (1999): *Análisis Multivariante*, 5ª ed. Madrid: Prentice Hall.
- Hair, J.F.; Hult, G.T.; Ringle, C.M.; Sarstedt, M. (2014): *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hair, J.F.; Sarstedt, M.; Pieper, T.M.; Ringle, C.M. (2012): "The use of partial least squares structural equation modeling in strategic management research: A review of past practices and recommendations for future applications", *Long Range Planning*, Vol. 45, N. 5, pp. 320-340.
- Hakansson, H. (1987): *Industrial technological development: A network approach*, London: Rutledge.
- Hall, R. (1992): "The strategic analysis of intangible resources", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, N. 2, pp. 135-144.
- Hall, R. (1993): "A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, N. 8, pp. 607-618.
- Hall, B.H.; Mairesse, J. (1995): "Exploring the relationship between R&D and productivity in French manufacturing firms", *Journal of Econometrics*, Vol. 65, pp. 263-293.
- Hall, B.H.; Oriani, R. (2006): "Does the market value R&D investment by European firms? Evidence from a panel of manufacturing firms in France, Germany and Italy", *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 24, N. 5, pp. 971-993.
- Hamel, G. (2006): "The why, what and how of management innovation", *Harvard Business Review*, Vol. 84, N. 2, pp. 72-84.

- Hamel, G.; Prahalad, C.K. (1992): "Letters to the editor", *Harvard Business Review*, May-June, pp. 164-170.
- Hamel, G.; Prahalad, C.K. (1994): *Competing for the future*, Boston: Harvard Business School Press.
- Hatch, N.W.; Dyer, J.H. (2004): "Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 25, N. 12, pp. 1155-1178.
- Helfat, C.E.; Finkelstein, S.; Mitchell, W.; Peteraf, M.; Singh, H.; Teece, D.; Winter, S.G. (2007): *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*, Malden, MA: Blackwell.
- Helfat, C.E.; Peteraf, M. (2015): "Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities", *Strategic Management Journal*, Vol. 36, N. 6, pp. 831-850.
- Henderson, R.; Cockburn, I. (1994): "Measuring competence: exploring firm-effects in pharmaceutical research", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, N. S1, pp. 63-84.
- Heras, I.; Dick, G.P.M.; Casadesús, M. (2002): "ISO 9000 registration impact on sales and profitability: A longitudinal analysis of performance before and after accreditation", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 19, N. 6, pp. 774-791.
- Heras, I.; Marimon, F.; Casadesús, M. (2009): "Impacto competitivo de las herramientas para la gestión de la calidad", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, N. 41, pp. 7-36.
- Heyder, M.; Makus, C.; Theuvsen, L. (2011): "Internationalization and firm performance in agribusiness: Empirical evidence from European cooperatives", *International Journal on Food System Dynamics*, Vol. 2, N. 1, pp. 77-93.
- Hidalgo, A. (1999): "La gestión de la tecnología como factor estratégico de la competitividad industrial", *Economía Industrial*, N. 330, pp. 43-54.

- Hill, R.; Stewart, J. (2000): "Human resource development in small organizations", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24, N. 2/3/4, pp. 105-117.
- Hillman, A.J.; Kein, G.D. (2001): "Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line?", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, N. 2, pp. 125-139.
- Hirsch, S.; Gschwandtner, A. (2013): "Profit persistence in the food industry: Evidence from five European countries", *European Review of Agricultural Economics*, Vol. 40, N. 5, pp. 741-759.
- Hirsch, S.; Hartmann, M. (2014): "Persistence of firm-level profitability in the European dairy processing industry", *Agricultural Economics*, Vol. 45, S. 1, pp. 53-63.
- Hirsch, S.; Schiefer, J.; Gschwandtner, A.; Hartmann, M. (2014): "The Determinants of Firm Profitability Differences in EU Food Processing", *Journal of Agricultural Economics*, Vol. 65, N. 3, pp. 703-721.
- Hitt, M.A.; Bierman, L.; Shimizu, K.; Kochhar, R. (2001): "Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional firms: A resource-based perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, N. 1, pp. 13-28.
- Hitt, M.A.; Hoskisson, R.; Kim, H. (1997): "International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, N. 4, pp. 767-798.
- Holleran, E.; Bredahl, M.E.; Zaibet, L. (1999): "Private incentives for adopting food safety and quality assurance", *Food Policy*, Vol. 24, pp. 669-683.
- Hofer, C.; Schendel, D. (1978): *Strategy formulation: Analytical concepts*, St. Paul, MN: West Publishing Company.
- Hooley, G.J.; Broderick, A.; Möller, K. (1998): "Competitive positioning and the resource-based view of the firm", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 6, N. 2, pp. 97-115.
- Hooley, G.J.; Greenley, G.E.; Cadogan, J.W.; Fahy, J. (2005): "The performance impact of marketing resources", *Journal of Business Research*, Vol. 58, N. 1, pp. 18-27.

- Horská, E. (2004): “Modern marketing in the business practices: the source of competitive advantage in the global market”, *Agricultural Economics Czech*, Vol. 50, N. 12, pp. 572-576.
- Huergo, E.; Jaumandreu, J. (2004): “Firms’ age, process innovation and productivity growth”, *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 22, pp. 541-559.
- Huerta, E.; Salas, V. (2012): “La calidad del recurso empresarial en España: Indicios e implicaciones para la competitividad”, *Papeles de Economía Española*, N. 132, pp. 19-36.
- Hughes, D. (2009): “European food marketing: Understanding consumer wants, the starting point in adding value in basic food products”, *Eurochoices*, Vol. 8, N. 3, pp. 6-13.
- Hunt, S.H. (2000): A general theory of competition. Resources, competences, productivity and economic growth, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Huselid, M.A. (1995): “The impact of human resources management practices on turnover, productivity and corporate financial performance”, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 635-672.
- Huselid, M.A.; Jackson, S.E.; Schuler, R.S. (1997): “Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance”, *Academy of Management Journal*, Vol. 40, N. 1, pp. 171-188.
- Hyvönen, S.; Kola, J. (1995): “The Finnish food industry facing European integration: Strategies and policies”, *European Review of Agricultural Economics*, Vol. 22, N. 3, pp. 296–309.
- Hyvönen, S.; Kola, J. (1998): “New policies, new opportunities, new threats: The Finnish food industry in the EU”, en B. Traill y E. Pitss (ed.): *Competitiveness in the Food Industry*, pp. 253-285. London: Blackie Academic & Professional.
- Ichniowski, C.; Shaw, K.; Pennushy, J. (1997): “The effects of HRM practices on productivity: A study of steel finishing lines”, *The American Economic Review*, Vol. 87, N. 3, pp. 291-313.

- Iglesias, S.; López, V.A.; Rodríguez, M. (2007): “Efecto empresa versus efecto sector. Un estudio empírico en empresas gallegas y portuguesas”, *Revista Galega de Economía*, Vol. 16, N. 2, pp. 1-13.
- Ireland, R.D.; Hitt, M.A.; Vaidyanath, D. (2002): “Alliance management as a source of competitive advantage”, *Journal of Management*, Vol. 28, N. 3, pp. 413-446.
- ISO (2005): ISO 9000:2005 Quality management systems: Fundamentals and vocabulary. International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland.
- Itami, H. (1987): *Mobilizing invisible assets*, Boston: Harvard University Press.
- Jatib, I. (2003): “Food safety and quality assurance key drivers of competitiveness”, *International Food and Agribusiness Management Review*, Vol. 6, N. 1, pp. 38-56.
- Javidan, M. (1998): “Core competence: What does it mean in practice?”, *Long Range Planning*, Vol. 31, N. 1, pp. 66-71.
- Jiménez, D.; Sanz, R. (2006): “Innovación, aprendizaje organizativo y resultados empresariales. Un estudio empírico”, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, N. 29, pp. 31-56.
- Jiménez, D.; Sanz, R. (2011): “Innovation, organizational learning and performance”, *Journal of Business Research*, Vol. 64, N. 4, pp. 408-417.
- Johanson, J.; Vahlne, J.E. (1977): “The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, N. 1, pp. 23-32.
- Johanson, J.; Vahlne, J.E. (1990): “The mechanism of internationalization”, *International Marketing Review*, Vol. 7, N. 4, pp. 11-24.
- Johnson, A.J.; Dibrell, C.C.; Hansen, E. (2009): “Market orientation, innovativeness and performance of food companies”, *Journal of Agribusiness*, Vol. 27, N. 1/2, pp. 85-106.
- Jordana, J. (2003): “La investigación y el desarrollo tecnológico en el sector agroalimentario español”, *Papeles de Economía Española*, N. 96, pp. 79-95.

- Jordana, J. (2009): “¿Hacia dónde va la industria agroalimentaria?”, *Mediterráneo Económico*, N. 15, pp. 207-227.
- Juran, J.M. (1982): *Upper management and quality*, New York: Juran Institute.
- Kafetzopoulos, D.P.; Gotzamani, K.D. (2014): “Critical factors, food quality management and organizational performance”, *Food Control*, Vol. 40, pp. 1-11.
- Kandampully, J. (2002): “Innovation as the core competency of a service organization: The role of technology, knowledge and networks”, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 5, N. 1, pp. 18-26.
- Kaplan, R.; Norton, D. (1993): “Evaluación de los resultados: Algo más que números”, *Harvard Deusto Business Review*, Vol. 55, pp. 18-25.
- Karantininis, K.; Sauer, J.; Furtan, W.H. (2010): “Innovation and integration in the agri-food industry”, *Food Policy*, Vol. 35, N. 2, pp. 112-120.
- Karipidis, P.; Athanassiadis, K.; Aggelopoulos, S.; Giompliakakis, E. (2009): “Factors affecting the adoption of quality assurance systems in small food enterprises”, *Food Control*, Vol. 20, N. 2, pp. 93-98.
- Katsikeas, C.S. (1996): “Ongoing export motivation: Differences between regular and sporadic exporters”, *International Marketing Review*, Vol. 13, N. 2, pp. 4-19.
- Katsikeas, C.S.; Leonidou, L.C.; Morgan, N.A. (2000): “Firm-level export performance assessment: Review, evaluation, and development”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, N. 4, pp. 493-511.
- Kaynak, H. (2003): “The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance”, *Journal of Operations Management*, Vol. 21, N. 4, pp. 406-435.
- Ketchen, D.J.; Hult, G.T.M.; Slater, S.F. (2007): “Toward greater understanding of market orientation and resource-based view”, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, N. 9, pp. 961-964.

- Kia, P. (1997): "An evaluation of TQM and the techniques for successful implementation", *Training for Quality*, Vol. 5, N. 4, pp. 150-159.
- Kimberly, J.R. (1976): "Organizational size and the structuralist perspective: A review, critique, and proposal", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, N. 4, pp. 571-597.
- Kimberly, J.R.; Evanisko, M.J. (1981): "Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations", *Academy of Management Journal*, Vol. 24, N. 4, pp. 689-713.
- Kirka, A.H.; Jayachandran, S.; Bearden, W.O. (2005): "Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance", *Journal of Marketing*, Vol. 69, N. 2, pp. 24-41.
- Kline, R.B. (2005): *Principles and practice of Structural Equation Modeling*, New York: The Guildford Press.
- Kogut, B.; Zander, U. (1992): "Knowledge of the firm, combinative capacities, and the replication of technology", *Organization Science*, Vol. 3, pp. 383-397.
- Kohli, A.K.; Jaworski, B.J. (1990): "Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54, N. 4, pp. 1-18.
- Kor, Y.Y.; Mahoney, J. (2004): "Edith Penrose's (1959) contributions to the resource-based view of strategic management", *Journal of Management Studies*, Vol. 41, N. 1, pp. 183-191.
- Kraaijenbrink, J.; Spender, J.C.; Groen, A.J. (2010): "The resource-based view: A review and assessment of its critiques", *Journal of Management*, Vol. 36, N. 1, pp. 349-372.
- Kunc, M.H.; Morecroft, J.D.W. (2010): "Managerial decision making and firm performance under a resource-based paradigm", *Strategic Management Journal*, Vol. 31, N. 11, pp. 1164-1182.

- Lado, A.; Wilson, M. (1994): "Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency based perspective", *Academy of Management Review*, Vol. 19, N. 4, pp. 699-727.
- Lages, L.F.; Silva, G.; Styles, C. (2009): "Relationship capabilities, quality and innovation as determinants of export performance", *Journal of International Marketing*, Vol. 17, N. 4, pp. 47-70.
- Lago, S.; Prada, A.; Sánchez, P. (2013): "Sobre los determinantes de la propensión exportadora de las empresas: ¿Qué nos dicen los datos?", *Información Comercial Española, Revista de Economía*, N. 874, pp. 167-182.
- Langreo, A. (2012): "Industria alimentaria: Nuevas tendencias en un sector con capacidad de respuesta ante la crisis", *Distribución y Consumo*, N. 121, pp. 43-60.
- Lee, C.Y. (2004): "Perception and development of total quality management in small manufacturers: An explanatory study in China", *Journal of Small Business Management*, Vol. 42, N. 1, pp. 102-115.
- Lee, G.; Xia, W. (2006): "Organizational size and IT innovation adoption: A meta-analysis", *Information & Management*, Vol. 43, N. 8, pp. 975-985.
- Leiblein, M.J. (2011): "What do resource and capability based theories propose?", *Journal of Management*, Vol. 37, N.4, pp. 909-932.
- Leonidou, L.C.; Katsikeas, C.S.; Samiee, S. (2002): "Marketing strategy determinants of export performance: A meta-analysis", *Journal of Business Research*, Vol. 55, N. 1, pp. 51-67.
- Lepak, D.; Snell, S. (1999): "The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development", *Academy of Management Review*, Vol. 24, N. 1, pp. 31-48.
- Lepak, D.; Snell, S. (2002): "Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment mode, environmental dynamism and technological intensity", *Journal of Management*, Vol. 28, N. 4, pp. 517-543.

- Lev, B. (2007): *Intangibles: Management, measurement and reporting*, New York: Brookings institution.
- Lévy, J.P.; Varela, J. (2003): *Análisis multivariable para las ciencias sociales*, Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Lienhardt, J. (2004): "The food industry in Europe", *Statistics in focus: Industry, Trade and Services*, N. 39/2004. Luxembourg: Eurostat.
- Lippman, S.K.; Rumelt, T.R. (1982): "Uncertain imitability: An analysis of inter-firm differences in efficiency under competition", *Bell Journal of Economics*, Vol. 13, pp. 418-438.
- Llonch, J.; López, M.P. (2004): "La relación entre la orientación al mercado y los resultados y el efecto moderador de la estrategia genérica en dicha relación", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, N. 21, pp. 65-88.
- Lockett, A. (2005): "Edith Penrose's legacy to the resource-based view", *Managerial and Decision Economics*, Vol. 26, N. 2, pp. 83-98.
- Lockett, A.; Thompson, S.; Morgenstern, U. (2009): "The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 11, N. 1, pp. 9-28.
- López, V.A. (2003): "Intangible resources as drivers of performance: Evidences from a Spanish study of manufacturing firms", *The Irish Journal of Management*, Vol. 24, N. 2, pp. 125-134.
- López, V.A. (2005): "Influencia del enfoque de los recursos en los investigadores españoles (1992-2004)", *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. 60, N. 184, pp. 119-134.
- López, V.A. (2006): "An alternative methodology for testing a resource-based view: Linking intangible resources and long-term performance", *The Irish Journal of Management*, Vol. 27, N.2, pp. 49-66.

- López, V.A.; Iglesias, S. (2010): “Reputación y rendimiento sostenible en pymes”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 19, N. 1, pp. 87-106.
- López, N.; Montes, J.M.; Vázquez, C.J. (2003): “Innovation in the Spanish food and beverage industry: An integrated approach”, *International Journal of Biotechnology*, Vol. 5, N. 3-4, pp. 311-333.
- López, N.; Montes, J.M.; Prieto, J.; Vázquez, C.J. (2008): “Análisis de la regularidad innovadora en la empresa industrial española”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 17, N. 4, pp. 7-28.
- López-Cabral, A.; Valle, R. (2008): “Capital humano, prácticas de gestión y agilidad empresarial: ¿Están relacionadas?”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 17, N. 2, pp. 155-178.
- López-Cabral, A.; Valle, R.; Herrero, I. (2006): “The contribution of core employees to organizational capabilities and efficiency”, *Human Resource Management*, Vol. 45, N. 1, pp. 81-110.
- López-Cózar, C.; Platero, M. (2011): “La innovación como factor determinante de la diferenciación en las empresas agroalimentarias en España”, *Boletín Económico de Información Comercial Española*, N. 3008, pp. 23-32.
- López-Mosquera, N.; García, J.; Sánchez, M. (2014): “Does market orientation in small-scale farms pay off? A study of innovation behavior in Spanish agriculture”, Paper prepared for presentation at the EAAE 2014 Congress *Agri-food and rural innovations for healthier societies*. Ljubljana, Slovenia.
- López-Rodríguez, J. (2006): “La internacionalización de la empresa manufacturera española: efectos del capital humano genérico y específico”, *Cuadernos de Gestión*, Vol. 6, N. 1, pp. 11-24.
- Losada, F.; Ruzo, E.; Barreiro, J.M.; Navarro, A. (2007): “Influencia de la estrategia de expansión internacional y de las características empresariales sobre el resultado exportador de la empresa”, *Información Comercial Española, Revista de Economía*, N. 837, pp. 255-272.

- Lowry, P.B.; Gaskin, J. (2014): "Partial least squares (PLS) structural equation modeling (SEM) for building and testing behavioral causal theory: When to choose it and how to use it", *IEEE Transactions on Professional Communication*, Vol. 57, N. 2, pp. 123-146.
- Lu, J.W.; Beamish, P.W. (2004): "International diversification and firm performance: The S-curve hypothesis", *Academy of Management Journal*, Vol. 47, N. 4, pp. 598-609.
- Luo, X.; Griffith, D.A.; Liu, S.S.; Shi, Y.Z. (2004): "The effects of customer relationships and social capital on firm performance: A Chinese business illustration", *Journal of International Marketing*, Vol. 12, N. 4, pp. 25-45.
- Luo, X.; Sivakumar, K.; Liu, S.S. (2005): "Globalization, marketing resources, and performance: Evidence from China", *Academy of Marketing Science*, Vol. 33, N. 1, pp. 50-65.
- Madrid-Guijarro, A.; García, D.; Van Auken, H. (2009): "Barriers to innovation among Spanish manufacturing SMEs", *Journal of Small Business Management*, Vol. 47, N. 4, pp. 465-488.
- Madrid-Guijarro, A.; García, D.; Van Auken, H. (2013): "An investigation of Spanish SME innovation during different economic conditions", *Journal of Small Business Management*, Vol. 51, N. 4, pp. 578-601.
- Madsen, T.K. (1987): "Empirical export performance studies: A review of conceptualizations and findings", *Advances in International Marketing*, Vol. 2, pp. 177-198.
- Madsen, T.K.; Servais, P. (1997): "The internationalization of born globals: An evolutionary process?", *International Business Review*, Vol. 6, N. 6, pp. 561-583.
- Magistris, T.; Gracia, A. (2008): "Cooperation and economic relationship as determinants for competitiveness in the food sector: The Spanish wheat to bread chain", Paper prepared for presentation at the *12th Congress of the European Association of Agricultural Economists (EAAE)*. Ghent, Belgium.

- MAGRAMA (2014a): Anuario de estadística 2013. Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. www.magrama.gob.es.
- MAGRAMA (2014b): Informe del consumo de alimentación en España 2013. Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. www.magrama.gob.es.
- Mahoney, J.T. (2001): "A resource-based theory of sustainable rents", *Journal of Management*, Vol. 27, N. 6, pp. 651-661.
- Mahoney, J.T.; Pandian, J.R. (1992): "The resource-based view within the conversation of strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, N. 5, pp. 363-380.
- Maijor, S.; Van Witteloostuijn, A. (1996): "An empirical test of the resource-based theory: Strategic regulation in the Dutch audit industry", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, N. 7, pp. 549-569.
- Maitland, E.; Rose, E.; Nicholas, S. (2005): "How firms grow: Clustering as a dynamic model of internationalization", *Journal of International Business Studies*, Vol. 36, N. 4, pp. 435-451.
- Makadok, R. (2001): "Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, N. 5, pp. 387-401.
- Makadok, R. (2011): "The four theories of profit and their joint effects", *Journal of Management*, Vol. 37, N.5, pp. 1316-1334.
- Mamaqi, X.; González, M.A.; Albisu, L.M. (2009): "La relación entre ventajas competitivas y resultados empresariales en la industria agroalimentaria aragonesa", *Economía Agraria y Recursos Naturales*, Vol. 9, N. 2, pp. 79-104.
- Mamaqi, X.; Meza, L.; Albisu, L.M. (2002): "Factores que influyen en la competitividad y estrategias de las empresas agroindustriales en Aragón, España", *Agroalimentaria*, Vol. 8, N. 14, pp. 69-88.
- Máñez, J.A.; Rincón, A.; Rochina, M.E.; Sanchís, J.A. (2005): "Productividad e I+D. Un análisis no paramétrico", *Revista de Economía Aplicada*, Vol. 13, N. 39, pp. 47-86.

- Maritan, C.A.; Peteraf, M.A. (2011): "Building a bridge between resource acquisition and resource accumulation", *Journal of Management*, Vol. 37, N. 5, pp. 1374-1389.
- March, J.G.; Sutton, R.I. (1997): "Organizational performance as a dependent variable", *Organization Science*, Vol. 8, N. 6, pp. 698-706.
- Marimon, F; Heras, I.; Casadesús, M. (2005): "Análisis y un modelo de la difusión internacional de las normas ISO 9000 e ISO 14000", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 14, N. 4, pp.81-100.
- Martín, V.J. (2014): "Treinta claves del mercado alimentario: Pasado, presente y futuro", *Distribución y Consumo*, N. 131, pp. 5-21.
- Martín de Castro, G.; Alama, E.M.; López, P.; Navas, J.E. (2009): "El capital relacional como fuente de innovación tecnológica", *Innovar*, Vol. 19, N. 35, pp. 119-132.
- Martínez, R.; Charterina, J.; Araujo, A. (2010): "Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: Capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 16, N. 2, pp. 165-188.
- Martínez, A.R.; Gallego, A.; Dale, B.G. (1998): "Total quality management and company characteristics: An examination", *Quality Management Journal*, Vol. 5, N. 4, pp. 59-71.
- Martínez, M.; Martínez, A.R. (2008): "Sistemas de gestión de calidad y resultados empresariales: Una justificación desde las teorías institucional y de recursos y capacidades", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, N. 34, pp. 7-30.
- Martín-Marcos, A.; Jaumandreu, J. (2004): "Entry, exit and productivity growth in Spanish manufacturing during the eighties", *Spanish Economic Review*, Vol. 6, N. 3, pp. 211-226.
- Maté, J.J.; Rodríguez, J.M. (2002): "Crecimiento de la productividad e inversión en I+D: Un análisis empírico de las empresas manufactureras españolas", *Economía Industrial*, N. 347, pp. 99-110.

- Mauri, A.; Michaels, M. (1998): "Firm and industry effects within strategic management: An empirical examination", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, N. 3, pp. 211-219.
- Mazaira, A.; Dopico, A.; González, E. (2004): "El marketing desde una visión empresarial basada en los recursos: Una aproximación conceptual a las capacidades estratégicas de marketing y al desarrollo de sus instrumentos de medida", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 10, N. 1, pp. 31-67.
- Mazaira, A.; Dopico, A.; González, E. (2005): "Incidencia del grado de orientación al mercado de las organizaciones empresariales en el desarrollo de las capacidades estratégicas de marketing", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 14, N. 3, pp. 181-208.
- Mazzanti, M.; Pini, P.; Tortia, E. (2006): "Organizational innovations, human resources and firm performance: The Emilia-Romagna food sector", *The Journal of Socio-Economics*, Vol. 35, N. 1, pp. 123-141.
- McCartan, D.; Carson, D. (2003): "Issues which impact upon marketing in the small firm", *Small Business Economics*, Vol. 21, N. 2, pp. 201-213.
- McGahan, A.M.; Porter, M.E. (1997): "How much does industry matter, really?", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, N. S1, pp. 15-30.
- Mehra, A. (1996): "Resource and market based determinants of performance in the US banking industry", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, N. 4, pp. 307-322.
- Merino, J. (2003): "Quality management practices and operational performance: Empirical evidence for Spanish industry", *International Journal of Production Research*, Vol. 41, N. 12, pp. 2763-2786.
- Merino, F.; Salas, V. (1996): "Diferencias de eficiencia entre empresas nacionales y extranjeras en el sector manufacturero", *Papeles de Economía Española*, N. 66, pp. 191-207.
- Merlo, O.; Auh, S. (2009): "The effects of entrepreneurial orientation, market orientation, and marketing subunit influence on firm performance", *Marketing Letters*, Vol. 20, N. 3, pp. 295-311.

- Micheels, E.T.; Gow, H.R. (2008): "Market orientation, innovation and entrepreneurship: An empirical examination of the Illinois beef industry", *International Food and Agribusiness Management Review*, Vol. 11, N. 3, pp. 31-56.
- Micheels, E.T.; Gow, H.R. (2011): "The moderating effects of trust and commitment on market orientation, value discipline clarity and firm performance", *Agribusiness*, Vol. 27, N. 3, pp. 360-378.
- Milfelner, B.; Gabrijan, V.; Snoj, B. (2008): "Can marketing resources contribute to company performance?", *Organizacija*, Vol. 41, N. 1, pp. 3-13.
- Miller, D.; Shamsie, J. (1996): "The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood firm studios from 1936 to 1965", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, N. 3, pp. 519-543.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (1998): *Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategy management*, London: Prentice Hall.
- Mir, J.; Fayos, T.; Calderón, H. (2008): "Tendencias actuales y futuras en la comercialización de productos agroalimentarios", *Papeles de Economía Española*, N. 117, pp. 142-156.
- Mitchell, J.R.; Shepherd, D.A.; Sharfman, M.P. (2011): "Erratic strategic decisions: When and why managers are inconsistent in strategic decision making", *Strategic Management Journal*, Vol. 32, N. 7, pp. 683-704.
- MITYC, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (2010): "Monográfico: Informe sobre la distribución comercial en España en 2009", *Boletín Económico de Información Comercial Española*, N. 2993.
- MITYC, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (2011): "Monográfico: Informe sobre la distribución comercial en España en 2010", *Boletín Económico de Información Comercial Española*, N. 3015.
- Molloy, J.C.; Chadwick, C.; Ployhart, R.E.; Golden, S.J. (2011): "Making intangibles "tangible" in tests of resource-based theory: A multidisciplinary construct validation approach", *Journal of Management*, Vol. 37, N. 5, pp. 1496-1518.

- Monreal, J.; Aragón, A.; Sánchez, G. (2012): “Estudio longitudinal de la relación entre la actividad exportadora, la innovación y la productividad de la empresa manufacturera española”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 21, N. 1, pp. 33-52.
- Morcillo, P. (1997): *Dirección estratégica de la tecnología e innovación: Un enfoque de competencias*, Madrid: Civitas.
- Moreno-Luzón, M.D.; Peris, F.J.; González, T. (2001): *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones: Teoría y estudio de casos*, Madrid: Prentice Hall.
- Morgan, N.A.; Vorhies, D.W.; Mason, C.H. (2009): “Market orientation, market capabilities, and firm performance”, *Strategic Management Journal*, Vol. 30, N. 8, pp. 909-920.
- Mugera, A.W. (2012): “Sustained competitive advantage in agribusiness: applying the resource-based theory to human resources”, *International Food and Agribusiness Management Review*, Vol. 15, N. 4, pp. 27-48.
- Mugera, A.W.; Bitsch, V. (2005): “Managing labor on dairy farms: A resource-based perspective with evidence from case studies”, *International Food and Agribusiness Management Review*, Vol. 8, N. 3, pp. 79-98.
- Muñoz, R.M.; Salinero, M.Y. (2011): “Training as a source of competitive advantage: Performance impact and the role of firm strategy, the Spanish case”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22, N. 3, pp. 574-594.
- Murray, J.Y.; Gao, G.Y.; Kotabe, M. (2011): “Market orientation and performance of export ventures: The process through marketing capabilities and competitive advantages”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 39, N. 2, pp. 252-269.
- Nair, A. (2006): “Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performance: Implications for quality management theory development”, *Journal of Operations Management*, Vol. 24, N. 6, pp. 948-975.
- Narver, J.C.; Slater, S.F. (1990): “The effect of a marketing orientation on business profitability”, *Journal of Marketing*, Vol. 54, N. 4, pp. 20-35.

- Navas, J.E. (1994): Organización de la empresa y nuevas tecnologías, Madrid: Pirámide.
- Navas, J.E.; Ortiz de Urbina, M. (2002): “El capital intelectual en la empresa: Análisis de criterios y clasificación multidimensional”, *Economía Industrial*, N. 346, pp. 163-171.
- Nelson, R.; Winter, S.G. (1982): *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge, MA: Belknap Press.
- Newbert, S.L. (2007): “Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research”, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, N. 2, pp. 121-146.
- Newbert, S.L. (2008): “Value, rareness, competitive advantage and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm”, *Strategic Management Journal*, Vol. 29, N. 7, pp. 745-768.
- Newbert, S.L. (2014): “Assessing performance measurement in RBV research”, *Journal of Strategy and Management*, Vol. 7, N. 3, pp. 265-283.
- Ng, D.; Siebert, J.W. (2009): “Toward better defining the field of agribusiness management”, *International Food and Agribusiness Management Review*, Vol. 12, N. 4, pp. 123-142.
- Nieto, A.; Llamazares, O. (2001): *Marketing internacional*, Madrid: Pirámide.
- Nieto, M.; Pérez, C. (2006): “Características del conocimiento tecnológico y mecanismos de apropiación de innovaciones”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 15, N. 3, pp. 93-106.
- Nieto, M.; Santamaría, L. (2010): “Technological collaboration: Bridging the innovation gap between small and large firms”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 48, N. 1, pp. 44-69.
- Nonaka, I. (1994): “A dynamic theory of organizational knowledge creation”, *Organization Science*, Vol. 5, N. 1-2, pp. 14-37.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995): *The knowledge-creating company*, New York: Oxford University Press.

- Nonaka, I; Toyama, R.; Nagata, A. (2000): “A firm as a knowledge-creating entity: A new perspective on the theory of the firm”, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 9, N. 1, pp. 1-20.
- North, D.; Smallbone, D.; Vickers, I. (2001): “Public sector support for innovating SMEs”, *Small Business Economics*, Vol. 16, pp. 303-317.
- OECD (2001): *Measuring productivity: Measurement of aggregate and industry-level productivity growth*. OECD Publishing.
- OECD (2005): *Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data*, 3rd ed. OECD Publishing/European Communities.
- OECD (2009): *OECD science, technology and industry scoreboard 2009*. OECD Publishing.
- Olavarrieta, S.; Friedmann, R. (1999): “Market-oriented culture, knowledge-related resources, reputational assets and superior performance: a conceptual framework”, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 7, N. 4, pp. 215-228.
- Ordiz, M. (2002): “Prácticas de alto rendimiento en recursos humanos: Concepto y factores que motivan su adopción”, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, N. 12, pp. 247-265.
- Ordiz, M.; Avella, L. (2002): “Gestión estratégica de los recursos humanos: Una síntesis teórica”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 8, N. 3, pp. 59-78.
- Ordoñez de Pablos, P. (2004a): “La inversión en capital relacional como base para la competitividad empresarial”, *ICADE: Revista de las facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, N. 62, pp. 29-44.
- Ordoñez de Pablos, P. (2004b): “El capital estructural organizativo como fuente de competitividad empresarial: Un estudio de indicadores”, *Economía Industrial*, N. 357, pp. 131-140.

- Oriani, R.; Sobrero, M. (2003): "A meta-analytic study of the relationship between R&D investments and corporate value", en M. Caldirini, P. Garrone y M. Sobrero (ed.): *Corporate Governance, Market Structure and Innovation*, pp. 177-199. Cheltenham: Edward Elgar.
- Ortega, R. (2011): "El impacto de la inversión en I+D+i sobre la productividad del trabajo", *Papeles de Economía Española*, N. 127, pp. 106-119.
- Ortega, R.; Potters, L.; Vivarelli, M. (2011): "R&D and productivity: Testing sectoral peculiarities using micro data", *Empirical Economics*, Vol. 41, N. 3, pp. 817-839.
- Ou, C.S.; Liu, F.C.; Hung, Y.C.; Yen, D.C. (2010): "A structural model of supply chain management on firm performance", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 30, N. 5, pp. 526-545.
- Oviatt, B.; McDougall, P. (2005): "Toward a theory of international new ventures", *Journal of International Business Studies*, Vol. 36, N. 1, pp. 29-41.
- Penna, J.; Briz, J.; De Felipe, I. (2002): "El dilema del consumidor europeo ante los organismos genéticamente modificados (OGM)", *Boletín Económico de Información Comercial Española*, N. 2737, pp. 41-48.
- Penrose, E.T. (1959): *The theory of the growth of the firm*, New York: Wiley.
- Peteraf, M.A. (1993): "The cornerstones of competitive advantage: A resource based view", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, N. 3, pp. 179-192.
- Peteraf, M.A.; Barney, J.B. (2003): "Unraveling the resource-based tangle", *Managerial and Decision Economics*, Vol. 24, pp. 309-323.
- Pla-Barber, J.; Alegre, J. (2007): "Analysing the link between export intensity, innovation and firm size in a science-based industry", *International Business Review*, Vol. 16, N. 3, pp. 275-293.
- PLMA (2014): PLMA International Private Label Yearbook 2014, Private Label Manufacturers Association, www.plmainternational.com.

- Ployhart, R.E.; Moliterno, T.P. (2011): “Emergence of the human capital resource: A multilevel model”, *Academy of Management Review*, Vol. 36, N. 1, pp. 127-150.
- Polo, Y.; Cambra, J.J. (2006): “Factores determinantes de la orientación a largo plazo de las relaciones empresa-proveedores: Un análisis empírico en el contexto del sector vinícola español”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 15, N. 1, pp. 11-26.
- Pons, J.M. (2009): “Marcas de fabricante y marcas de distribuidor: Algunas claves para entender la pugna”, *Mediterráneo Económico*, N. 15, pp. 317-327.
- Porter, M.E. (1980): *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*, New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1981): “The contribution of Industrial Organization to strategic management”, *Academy of Management Review*, Vol. 6, N. 4, pp. 609-620.
- Porter, M.E. (1985): *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*, New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1990): *The competitive advantage of nations*, London: Macmillan.
- Porter, M.E. (1991): “Towards a dynamic theory of strategy”, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, N. S2, pp. 95-117.
- Powell, T. (1995): “Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study”, *Strategic Management Journal*, Vol. 16, N. 1, pp. 15-37.
- Powell, T. (1996): “How much does industry matter? An alternative empirical test”, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, N. 4, pp. 323-334.
- Powell, T. (2001): “Competitive advantage: Logical and philosophical considerations”, *Strategic Management Journal*, Vol. 22, N. 9, pp. 875-888.
- Prahalad, C.K.; Hamel, G. (1990): “The core competence of the corporation”, *Harvard Business Review*, Vol. 66, N. 3 (May-June), pp. 79-90.

- Priem, R.L.; Butler, J.E. (2001): "Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research?", *Academy of Management Review*, Vol. 26, N. 1, pp. 22-40.
- Psomas, E.L.; Fotopoulos, C.V. (2010): "Total quality management practices and results in food companies", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 59, N. 7, pp. 668-687.
- Puelles, J.A. (2011): "Introducción a las MDD: concepto, evolución, situación actual, tipología, marco legal e institutos de investigación", en J.A. Puelles, M. Gómez y M. Puelles (ed.): *Marcas de distribuidor. Concepto, evolución, protagonistas y adaptación a los ciclos económicos*, pp. 28-30. Madrid: Pirámide.
- Puelles, M.; Puelles, J.A. (2009): "Evolución, situación actual y perspectivas de las MDD en España", *Distribución y Consumo*, N. 107, pp. 7-20.
- Rama, R. (1996): "Empirical study on sources of innovation in international food and beverages industry", *Agribusiness*, Vol. 12, N. 2, pp. 123-134.
- Rama, R. (2008): *Handbook of innovation in the food and drink industry*, New York: Haworth Press.
- Rangone, A. (1999): "A resource-based approach to strategy analysis in small-medium sized enterprises", *Small Business Economics*, Vol. 12, N. 3, pp. 233-248.
- Ray, G.; Barney, J.B.; Muhanna, W.A. (2004): "Capabilities, business processes and competitive advantage: Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view", *Strategic Management Journal*, Vol. 25, N. 1, pp. 23-37.
- Reed, R.; DeFillippi, R.J. (1990): "Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 15, N. 1, pp. 88-102.
- Reed, R.; Lemak, D.J.; Mero, N.P. (2000): "Total quality management and sustainable competitive advantage", *Journal of Quality Management*, Vol. 5, N. 1, pp. 5-26.

- Reinartz, W.; Haenlein, M.; Henseler, J. (2009): “An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM”, *International Journal of Market Research*, Vol. 26, N. 4, pp. 332-344.
- Reinartz, W.; Krafft, M.; Hoyer, W.D. (2004): “The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 41, N. 3, pp. 293-305.
- Rialp, A. (1999): “Los enfoques micro-organizativos de la internacionalización de la empresa: Una revisión y síntesis de la literatura”, *Información Comercial Española, Revista de Economía*, N. 781, pp. 117-128.
- Ricardo, D. (1817): *Principles of political economy and taxation*, London: J. Murray.
- Richard, O.C.; Barnett, T.; Dwyer, S.; Chadwick, K. (2004): “Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions”, *Academy of Management Journal*, Vol. 47, N. 2, pp. 255-266.
- Ringle, C.M.; Wende, S.; Becker, J.M. (2015): *SmartPLS 3*, Hamburg: SmartPLS, en www.smartpls.com.
- Robertson, T.; Gatignon, H. (1998): “Technology development mode: A transaction cost conceptualization”, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, N. 6, pp. 515-531.
- Roca, V.; Beltrán, I.; Segarra, M. (2012): “Combined effect of human capital, temporary employment and organizational size on firm performance”, *Personnel Review*, Vol. 41, N. 1, pp. 4-22.
- Rochina, M.E.; Máñez, J.A.; Sanchís-Llopis, J.A. (2010): “Process innovations and firm productivity growth”, *Small Business Economics*, Vol. 34, N. 2, pp. 147-166.
- Rodríguez, D. (2011): “La Encuesta Sobre Estrategias Empresariales: Veinte años de investigación sobre la industria en España”, *Índice: Revista de Estadística y Sociedad*, N. 44, pp. 9-11.
- Rodríguez-Romero, L. (1993): “Actividad económica y actividad tecnológica: Un análisis simultáneo de datos panel”, en J.J. Dolado, C. Martín y L. Rodríguez-Romero (ed.): *La*

- industria y el comportamiento de las empresas españolas*, pp. 237-260. Madrid: Alianza Economía.
- Rodríguez-Romero, L.; Grandón, V. (1992): "Capital tecnológico e incrementos de productividad en la empresa española (1975-1981)", en J.L. García Delgado y J.M. Serrano (ed.): *Economía española, cultura y sociedad*, pp. 857-870. Madrid: Eudema Universidad.
- Rogers, M. (2004): "Networks, firm size and innovation", *Small Business Economics*, Vol. 22, N. 2, pp. 141-153.
- Romano, P. (2000): "ISO 9000: What is its impact on performance?", *Quality Management Journal*, Vol. 7, N. 3, pp. 38-56.
- Romero, D.; Delgado, M.J.; Álvarez, I. (2009): "R&D and productivity in the Spanish manufacturing firms", *Revista de Estudios Empresariales, Segunda Época*, N. 2, pp. 117-125.
- Roos, G.; Roos, J.; Edvinsson, L.; Dragonetti, N.C. (1998): *Intellectual Capital: Navigating in the new business landscape*, New York: New York University Press.
- Root, F.R. (1994): *Entry strategies for international markets*, New York: Lexington Books.
- Rosenbusch, N.; Brinckmann, J.; Bausch, A. (2011): "Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs", *Journal of Business Venturing*, Vol. 26, N. 4, pp. 441-457.
- Ruben, R.; Slingerland, M.; Nijhoff, H. (2006): "Agro-food chains and networks for development: Issues, approaches and strategies", en R. Ruben, M. Slingerland y H. Nijhoff (ed.): *Agro-food chains and networks for development*, pp. 1-25. Netherlands: Springer.
- Rubio, A.; Aragón, A. (2008): "Recursos estratégicos en las pymes", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 17, N. 1, pp. 103-126.

- Rubio, A.; Aragón, A. (2009): “Recursos críticos y estrategia empresarial”, *Información Comercial Española, Revista de Economía*, N. 846, pp. 193-212.
- Ruigrok, W.; Wagner, H. (2003): “Internationalization and performance: An organizational learning perspective”, *Management International Review*, Vol. 43, N. 1, pp. 63-83.
- Rumelt, R.P. (1982): “Diversification strategy and profitability”, *Strategic Management Journal*, Vol. 3, N. 4, pp. 359-369.
- Rumelt, R.P. (1984): “Toward a strategy theory of the firm”, en R. Lamb (ed.): *Competitive Strategic Management*, pp. 556-570. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Rumelt, R.P. (1991): “How much does industry matter?”, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, N. 3, pp. 167-185.
- Saa, P.; García, J. (2000): “El valor estratégico de la gestión de recursos humanos según la visión de la empresa basada en los recursos”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 9, N. 2, pp. 97-116.
- Saint-Onge, H. (1996): “Tacit knowledge the key to the strategic alignment of intellectual capital”, *Strategy & Leadership*, Vol. 24, N. 2, pp. 10-16.
- Salas, V. (1996): “Economía y gestión de los activos intangibles”, *Economía Industrial*, N. 307, pp. 17-24.
- Sánchez, M. (2008): “Los nuevos consumidores”, *Papeles de Economía Española*, N. 117, pp. 157-166.
- Santamaría, L.; Nieto, M.J. (2011): “Competitividad en sectores de baja intensidad tecnológica: ¿Demasiado maduros para obviar la innovación?”, *Información Comercial Española, Revista de Economía*, N. 860, pp. 89-98.
- Scherer, F.M.; Ross, D. (1990): *Industrial market structure and economic performance*, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Schiefer, J.; Hartmann, M. (2008): “Determinants of competitive advantage for German food processors”, *Agribusiness*, Vol. 24, N. 3, pp. 306-319.

- Schmalensee, R. (1985): "Do markets differ much?", *American Economic Review*, Vol. 75, pp. 341-351.
- Schmidt, J.; Keil, T. (2013): "What makes a resource valuable? Identifying the drivers of firm-idiosyncratic resource value", *Academy of Management Review*, Vol. 38, N. 2, pp. 206-228.
- Schreiner, M.; Kale, P.; Corsten, D. (2009): "What really is alliance management capability and how does it impact alliance outcomes and success?", *Strategic Management Journal*, Vol. 30, N. 13, pp. 1395-1419.
- Schulze, H; Albersmeier, F; Gawron, J.C.; Spiller, A.; Theuvsen, L. (2008): "Heterogeneity in the evaluation of quality assurance systems: The International Food Standard (IFS) in European agribusiness", *International Food and Agribusiness Management Review*, Vol. 11, N. 3, pp. 99-138.
- Schumacher, S.; Boland, M. (2005): "The effects of industry and firm resources on profitability in the food economy", *Agribusiness*, Vol. 21, N. 1, pp. 97-108.
- Schumpeter, J.A. (1934): *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*, Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Selznick, P. (1957): *Leadership in administration*, New York: Harper and Row.
- Serenko, A.; Bontis, N.; Hardie, T. (2007): "Organizational size and knowledge flow: A proposed theoretical link", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 8, N. 4, pp. 610-627.
- Sharkie, R. (2003): "Knowledge creation and its place in the development of sustainable competitive advantage", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7, N. 1, pp. 20-31.
- Sharma, D.S. (2005): "The association between ISO 9000 certification and financial performance", *The International Journal of Accounting*, Vol. 40, N. 2, pp. 151-172.
- Shewart, W.A. (1997): *Control económico de la calidad de productos manufacturados*, Madrid: Díaz de Santos.

- Silva, A.; Afonso, O.; Africano, A.P. (2012): "Which manufacturing firms learn by exporting?", *The Journal of International Trade and Economic Development*, Vol. 21, N. 6, pp. 773-805.
- Simpson, P.M.; Siguaw, J.A.; Enz, C.A. (2006): "Innovation orientation outcomes: The good and the bad", *Journal of Business Research*, Vol. 59, N. 10-11, pp. 1133-1141.
- Singels, J.; Rüel, G.; Van der Water, H. (2001): "ISO 9000 series: Certification and performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18, N. 1, pp. 62-75.
- Singh, P.J. (2008): "Empirical assessment of ISO 9000 related management practices and performance relationships", *International Journal of Production Economics*, Vol. 113, N. 1, pp. 40-59.
- Sirmon, D.G.; Hitt, M.A.; Ireland, R.D. (2007): "Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box", *Academy of Management Review*, Vol. 32, N. 1, pp. 273-292.
- Sirmon, D.G.; Hitt, M.A.; Arregle, J.L.; Campbell, J.T. (2010): "The dynamic interplay of capability strengths and weaknesses: Investigating the bases of temporary competitive advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 31, N. 13, pp. 1386-1409.
- Sirmon, D.G.; Hitt, M.A.; Ireland, R.D.; Gilbert, B.A. (2011): "Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects", *Journal of Management*, Vol. 37, N. 5, pp. 1390-1412.
- Spanos, Y.E.; Lioukas, S. (2001): "An examination into the casual logia of rent generation: Contrasting Porter's competitive framework and the resource-based perspective", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, N. 10, pp. 907-934.
- Spillan, J.; Parnell, J. (2006): "Marketing resources and firm performance among SMEs", *European Management Journal*, Vol. 24, N. 2-3, pp. 236-245.
- Srivastava, R.K.; Fahey, L.; Christensen, H.K. (2001): "The resource-based view and marketing: The role of marked-based assets in gaining competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 27, N. 6, pp. 777-802.

- Srivastava, R.K.; Shervani, T.A.; Fahey, L. (1998): "Market-based assets and shareholder value: a framework for analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 62, N. 1, pp. 2-18.
- Stavrou, E.T.; Brewster, C.; Charalambous, C. (2010): "Human resource management and firm performance in Europe through the lens of business systems: Best fit, best practice or both?", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, N. 7, pp. 933-962.
- Stewart, T.A. (1997): *Intellectual capital: The new wealth of organizations*, New York: Doubleday/Currency.
- Stokes, D. (1994): *Discovering Marketing*, London: DP Publications.
- Strandskov, J. (2006): "Sources of competitive advantages and business performance", *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 7, N. 3, pp. 119-129.
- Street, C.T.; Cameron, A.F. (2007): "External relationships and the small business: A review of small business alliance and network research", *Journal of Small Business Management*, Vol. 45, N. 2, pp. 239-266.
- Suárez, S. M.; Olivares, A.; Galván, I. (2002): "La expansión de mercados de exportación y el tamaño empresarial: El caso de la empresas exportadoras canarias", *Información Comercial Española, Revista de economía*, N. 802, pp. 83-98.
- Subramaniam, M.; Youndt, M.A. (2005): "The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities", *Academy of Management Journal*, Vol. 48, N. 3, pp. 450-464.
- Surroca, J.; Santamaría, L. (2007): "La cooperación tecnológica como determinante de los resultados empresariales", *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, N. 33, pp. 31-62.
- Sveiby, K.E. (2000): *Capital intelectual: La nueva riqueza de las naciones. Cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor*, Barcelona: Gestión 2000.
- Szymanski, D.M.; Bharadwaj, S.G.; Varadarajan, P.R. (1993): "An analysis of the market share-profitability relationship", *Journal of Marketing*, Vol. 57, N. 3, pp. 1-18.

- Tampoe, M.A. (1994): "Exploiting the core competences of your organization", *Long Range Planning*, Vol. 27, N. 4, pp. 66-77.
- Teece, D.J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997): "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, N. 7, pp. 509-533.
- Teece, D.J.; Rumelt, R.; Dosi, G.; S. Winter (1994): "Understanding corporate coherence: Theory and evidence", *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 23, pp. 1-30.
- Tomiura, E. (2007): "Foreign outsourcing, exporting and FDI: A productivity comparison at the firm level", *Journal of International Economics*, Vol. 72, N. 1, pp. 113-127.
- Traill, B. (1989): "Technology and food: aims and findings of the FAST research program into the prospects and needs of the European food system", *British Food Journal*, Vol. 91, N. 1, pp. 3-9.
- Traill, B. (1997): "Globalization in the food industries?", *European Review of Agricultural Economics*, Vol. 24, N. 3-4, pp. 390-410.
- Traill, B. (2000): "Strategic groups of EU food manufacturers", *Journal of Agricultural Economics*, Vol. 51, N. 1, pp. 45-60.
- Traill, B.; Meulenbergh, M. (2002): "Innovation in the food industry", *Agribusiness*, Vol. 18, N. 1, pp. 1-21.
- Triguero, A.; Córcoles, D.; Cuerva, M.C. (2013): "Differences in innovation between food and manufacturing firms: An analysis of persistence", *Agribusiness*, Vol. 29, N. 3, pp. 273-292.
- Tuominen, M.; Möller, K.; Anttila, M. (1999): "Marketing capability of marketing oriented organizations", en L. Hildebrandt, D. Annacker y D. Klapper (ed.): *Marketing and Competition in the Information Age, 28th EMAC Conference Proceedings*, Berlin.
- Unger, J.M.; Rauch, A.; Frese, M.; Rosenbusch, N. (2011): "Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review", *Journal of Business Venturing*, Vol. 26, N. 3, pp. 341-358.

- Valenzuela, A. (2000): “Modelo de capacidades para la internacionalización de la empresa exportadora española”, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, N. 5, pp. 91-110.
- Van Auken, H.; Madrid-Guijarro, A.; García, D. (2008): “Innovation and performance in Spanish manufacturing SMEs”, *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol. 8, N. 1, pp. 36-56.
- Varadarajan, R. (2010): “Strategic marketing and marketing strategy: Domain, definition, fundamental issues and foundational premises”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 38, N. 2, pp.119-140.
- Varadarajan, R.; Vasudevan, R. (1990): “The corporate performance conundrum: a synthesis of contemporary views and an extension”, *Journal of Management Studies*, Vol. 27, N. 5, pp. 463-483.
- Varela, J.A.; Del Río, M.L. (2007): “Orientación al mercado, rendimiento empresarial y resultado exportador”, *Mediterráneo Económico*, N. 11, pp. 79-112.
- Vargas, P.; Guerras, L.A.; Salinas, R. (2006): “Un estudio longitudinal de la relación entre los recursos intangibles tecnológicos y los resultados empresariales”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 15, N. 2, pp. 45-60.
- Vargas, P.; Guerras, L.A.; Salinas, R. (2007): “Métodos de desarrollo, intangibles tecnológicos y resultados empresariales: Una aplicación al sector industrial español”, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, N. 30, pp. 129-152.
- Venkatraman, N.; Ramanujam, V. (1986): “Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches”, *Academy of Management Review*, Vol. 11, N. 4, pp. 801-814.
- Ventura, J.; Ordóñez de Pablos, P. (2003): *Capital intelectual y aprendizaje organizativo: Nuevos desafíos para la empresa*, Madrid: AENOR.
- Verhees, F.J.; Meulenbergh, M.T. (2004): “Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms”, *Journal of Small Business Management*, Vol. 42, N. 2, pp. 134–154.

- Verhoef, P.C.; Leeflang, P.S.H. (2009): "Understanding the marketing department's influence within the firm", *Journal of Marketing*, Vol. 73, N. 2, pp. 14-37.
- Vicente, J.D. (2000): "Inversión en intangibles y creación de valor en la industria manufacturera española", *Economía Industrial*, N. 332, pp. 109-123.
- Villalonga, B. (2004): "Intangible resources, Tobin's q and sustainability of performance differences", *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 54, N. 2, pp. 205-230.
- Vorhies, D.W.; Harker, M.; Rao, C.P. (1999): "The capabilities and performance advantages of market-driven firms", *European Journal of Marketing*, Vol. 33, N. 11-12, pp. 1171-1202.
- Vorhies, D.W.; Morgan, R.E.; Autry, C.W. (2009): "Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: Impact on market effectiveness and cash flow performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 30, N. 12, pp. 1310-1334.
- Wagner, J. (2002): "The casual effects of exports on firm size and labor productivity: First evidence from a matching approach", *Economics Letters*, Vol. 77, N. 2, pp. 287-292.
- Wagner, J. (2007): "Exports and productivity: A survey of the evidence from firm-level data", *The World Economy*, Vol. 30, N. 1, pp. 60-82.
- Wakelin, K. (1998): "Innovation and export behavior at the firm level", *Research Policy*, Vol. 26, N. 7-8, pp. 829-841.
- Wakelin, K. (2001): "Productivity growth and R&D expenditure in UK manufacturing firms", *Research Policy*, Vol. 30, N. 7, pp. 1079-1090.
- Wayhan, V.B.; Kirche, E.T.; Khumawala, B.M. (2002): "ISO 9000 certification: The financial performance implications", *Total Quality Management*, Vol. 13, N. 2, pp. 217-231.
- Weiss, H.R.; Wittkopp, A. (2005): "Retailer concentration and product innovation in food manufacturing", *European Review of Agricultural Economics*, Vol. 32, N. 2, pp. 219-244.

- Wernerfelt, B. (1984): "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, N. 2, pp. 171–180.
- Wernerfelt, B. (2011): "The use of resources in resource acquisition", *Journal of Management*, Vol. 37, N. 5, pp. 1369-1373.
- Westhead, P.; Wright, M.; Ucbasaran, D. (2002): "International market selection strategies selected by micro and small firms", *Omega, The International Journal of Management Science*, Vol. 30, N. 1, pp. 51-68.
- Wiggins, R.R.; Ruefli, T.W. (2002): "Sustained competitive advantage: Temporal dynamics and the incidence and persistence of superior economic performance", *Organization Science*, Vol. 13, N. 1, pp. 82–105.
- Wijnands, j.; Bremmers, H.J.; Van Der Meulen, B.; Poppe, K.J. (2008): "An economic and legal assessment of the EU food industry's competitiveness", *Agribusiness*, Vol. 24, N. 4, pp. 417–439.
- Wilson, D. (1995): "An integrated model of buyer-seller relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, N. 4, pp. 335-345.
- Wright, P.M.; Dunford, B.B.; Snell, S.A. (2001): "Human resources and the resource based view of the firm", *Journal of Management*, Vol. 27, N. 6, pp. 701-721.
- Wright, P.M.; McCormick, B.; Sherman, W.S.; McMahan, G. (1999): "The role of human resource practices in petro-chemical refinery performance", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10, N. 4, pp. 551-571.
- Wright, P.M.; McMahan, G.; McWilliams, A. (1994): "Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, N. 2, pp. 301-326.
- Wright, R.E.; Palmer, J.C.; Perkins, D. (2005): "Types of product innovations and small business performance in hostile and benign environments", *Journal of Small Business Strategy*, Vol. 15, N. 2, pp. 33-44.

- Youndt, M.A.; Snell, S.A.; Dean, J.W.; Lepak, D.P. (1996): "Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, N. 4, pp. 836-866.
- Youndt, M.A.; Subramaniam, M.; Snell, S.A. (2004): "Intellectual capital profiles: an examination of investments and returns", *Journal of Management Studies*, Vol. 41, N. 2, pp. 335-361.
- Yusof, S.R.; Aspinwall, E. (2000): "Total quality management implementation frameworks: Comparison and review", *Total Quality Management*, Vol. 11, N. 3, pp. 281-294.
- Zaibet, L.; Bredahl, M. (1997): "Gains from ISO certification in the UK meat sector", *Agribusiness*, Vol. 13, N. 4, pp. 375-384.
- Zeithaml, V. (1988): "Consumer perceptions of price, quality and value: A means end model and synthesis of evidence", *Journal of Marketing*, Vol. 52, N. 3, pp. 2-22.
- Zhou, K.Z.; Wu, F. (2010): "Technological capability, strategic flexibility, and product innovation", *Strategic Management Journal*, Vol. 31, N. 5, pp. 547-561.
- Ziggers, G.W.; Henseler, J. (2009): "Inter-firm network capability: How it affects buyer-supplier performance", *British Food Journal*, Vol. 111, N. 8, pp. 794-810.
- Ziggers, G.W.; Tjemkes, B. (2010): "Dynamics in inter-firm collaboration: The impact of alliance capabilities on performance", *International Journal on Food System Dynamics*, Vol. 1, N. 2, pp. 151-166.
- Zontanos, G.; Anderson, A.R. (2004): "Relationships, marketing and small business: An exploration of links in theory and practice", *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 7, N. 3, pp. 228-236.
- Zou, S.; Stan, S. (1998): "The determinants of export performance: A review of the empirical literature between 1987 and 1997", *International Marketing Review*, Vol. 15, N. 5, pp. 333-356.